

The right way

Den richtigen Kurs im
Firmenkundengeschäft einschlagen ...

- 
- ▶ Basel III, MaRisk 2010 und weitere neue Regelungen: Aktuelle Anforderungen an die Governance von Finanzdienstleistern
 - ▶ Reibungslose Prozesse: Modernes und umfassendes Application Management für hochkritische Finanzapplikationen
 - ▶ Praxisbericht: Stresstestkonzeption in der Kreissparkasse Ravensburg – mehr als nur Erfüllung der MaRisk

Jetzt zur Sparkassenkonferenz
anmelden!

msgGillardon Sparkassenkonferenz am 20. und 21. September 2011 in Düsseldorf



Am 20. und 21. September 2011 findet die 11. msgGillardon Sparkassenkonferenz in Düsseldorf statt. Melden Sie sich schon heute an! Wir haben wieder aktuelle Themen aus dem Sparkassenumfeld für Sie aufgegriffen. Es erwartet Sie ein anspruchsvolles Programm mit folgenden Schwerpunkten:

- > Weiterentwicklung OSPlus Banksteuerung und Kalkulation
- > Aktuelles aus dem Bereich Risikomanagement: Liquiditätsrisikosteuerung und Marktpreisrisikosteuerung
- > Neue aufsichtsrechtliche Entwicklungen
- > Praxisberichte und Expertenworkshops

> www.msg-gillardon.de/sparkassenkonferenz-2011

Liebe Leserinnen und Leser,

die Zeiten sind schnelllebig, die Märkte turbulent, die Entwicklungen in der Finanzbranche nach wie vor dynamisch. In diesen Zeiten wünschen sich nicht nur Privat-, sondern auch Firmenkunden individuelle Beratung, partnerschaftliche Zusammenarbeit und Verlässlichkeit.

Das ist nur ein Ergebnis unserer aktuellen Studie „banking insight. Den richtigen Kurs einschlagen“, die gerade neu erschienen ist. In bewährter Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt haben wir die Erfolgsfaktoren für Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft untersucht. Verschaffen Sie sich in unserer Top Story einen Einblick darüber, was sich Firmenkunden von ihrer Bank wünschen und wie Banken in dem aussichtsreichen Segment „Firmenkundengeschäft“ Ertragspotenziale realisieren können.

Es gibt Themen, die die Finanzbranche immer wieder beschäftigen. MaRisk und Basel III gehören dazu. Mit der 3. MaRisk-Novelle und der Verabschiedung von Basel III müssen sich Finanzinstitute auch dieses Jahr auf Veränderungen und neue Herausforderungen einstellen. Und der Prozess geht weiter – die nächste Novellierung der MaRisk wird bereits diskutiert.

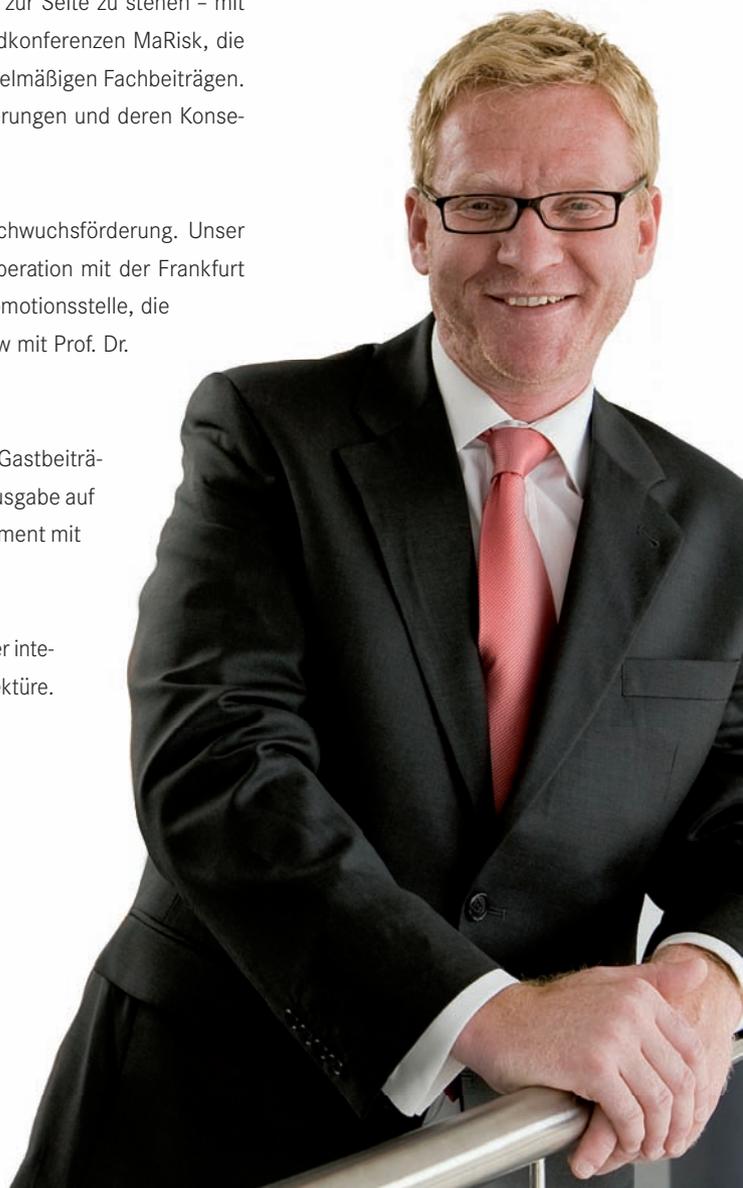
Diese Dynamik fordert auch uns heraus. Es ist uns sehr wichtig, Ihnen in diesem Themengebiet mit unserer Fachexpertise als kompetenter und verantwortungsvoller Partner zur Seite zu stehen – mit fundierter Beratung, mit aufsichtskonformen Lösungen, mit unseren Trendkonferenzen MaRisk, die wir dieses Jahr bereits zum 6. Mal erfolgreich durchgeführt haben, und regelmäßigen Fachbeiträgen. In dieser NEWS informieren wir Sie über aktuelle bankaufsichtliche Neuerungen und deren Konsequenzen für die Governance von Finanzdienstleistern.

Ein weiteres Thema, das uns am Herzen liegt, ist die akademische Nachwuchsförderung. Unser langjähriges Engagement in diesem Bereich haben wir nun um eine Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management erweitert. msgGillardon stiftet eine Promotionsstelle, die im ProcessLab der Frankfurt School angesiedelt ist. Lesen Sie im Interview mit Prof. Dr. Moormann, warum diese Kooperation für alle Beteiligten vorteilhaft ist.

Unsere guten Kontakte zur Forschung zeigen sich auch immer wieder in Gastbeiträgen renommierter Experten aus der Forschung. Freuen Sie sich in dieser Ausgabe auf ein Gespräch mit Prof. Dr. Pfungsten und seinen Beitrag zum Risikomanagement mit mathematischen Modellen.

Wir freuen uns, Ihnen auch mit dieser Ausgabe unseres Kundenmagazins wieder interessanten Lesestoff bieten zu können, und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Stephan Schmid
Vorstand, msgGillardon AG



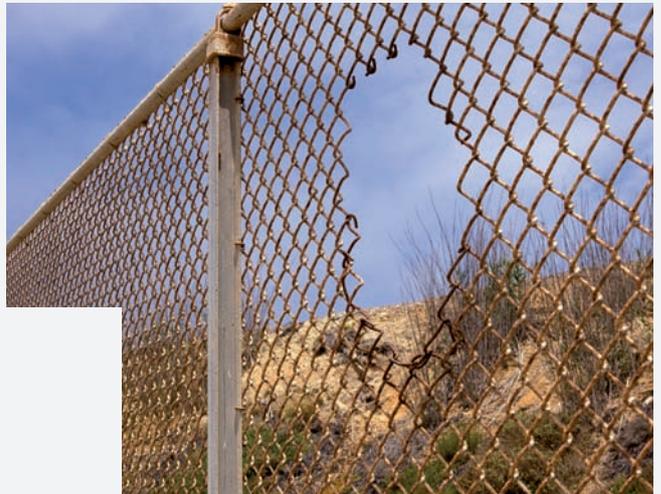


6 The right way

Den richtigen Kurs einschlagen: Erfolgsfaktoren von Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft

37 Grenzen überwinden

Spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken



Topthema

6 The right way

Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der aktuellen Studie „Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft“ von msgGillardon und Handelsblatt

Business

13 Risikomanagement mit mathematischen Modellen

18 Kontinuierlich gefordert

Basel III, MaRisk 2010 und weitere neue Regelungen: Anforderungen an die Governance von Finanzdienstleistern

22 Risiken richtig einschätzen

Marktsimulation und Stresstest in der Industrie

27 Mehr als komplex

Die Parametrisierung des Value-at-Risk in der Bankensteuerung

32 Innovation versus Vertrauen

Allfinanzkonzepte: Ausblick im Zeitalter von Social Media

37 Grenzen überwinden

Spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken

48 Reibungslose Prozesse

Modernes und umfassendes Application Management für hochkritische Finanzapplikationen



- 54 **Praxisbericht Kreissparkasse Ravensburg**
Stresstestkonzeption in der Kreissparkasse Ravensburg
- mehr als nur Erfüllung der MaRisk

- 44 **Liquiditätskosten in der Kalkulation**
Überblick über den Diskussionsstand in der Liquiditätskostenkalkulation
- 48 **Reibungslose Prozesse**
Modernes und umfassendes Application Management für hochkritische Finanzapplikationen
- 54 **Praxisbericht**
Stresstestkonzeption in der Kreissparkasse Ravensburg - mehr als nur Erfüllung der MaRisk

Service & News

- 58 **Meet the Experts**
Treffen Sie Branchenexperten und diskutieren Sie mit bei den msgGillardon-Veranstaltungen
- 60 **News**
Frankfurt School of Finance & Management und msgGillardon schließen Kooperation
- 62 **Themen und Termine**
Finanzseminare, Fachtagungen und Branchentreffs im zweiten Halbjahr 2011

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
Blueprint GmbH, München

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

The right way

Den richtigen Kurs einschlagen: Erfolgsfaktoren von Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft

Von Michael Deckers und Detlef Groth

Nachdem das hart umkämpfte Privatkundengeschäft kein signifikantes Wachstum mehr verspricht, knüpfen Banken derzeit große Hoffnungen an das Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden. Doch wie können Banken in diesem aussichtsreichen Segment Ertragspotenziale realisieren? Und was erwarten mittelständische Firmenkunden eigentlich von ihrer Bank? msgGillardon und Handelsblatt haben diese und weitere Fragen in ihrer neuen Studie „Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft“ untersucht.

Erfolgreich sein, ist eigentlich ganz einfach: Man muss nur die Erwartungen der Kunden erfüllen. Aber was erwarten diese eigentlich? Vor allem eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Beratung. Sie wünschen sich einen partnerschaftlichen Informationsaustausch, der ihren Finanzierungsbedarf abdeckt und adäquate Lösungen für weitere betriebliche Fragestellungen aufzeigt. Ganz einfach also. Wenn da nur nicht diese Finanzkrise gewesen wäre.

Aber jetzt geht wieder ein Aufatmen durch die globale Wirtschaft. Die Krise hat ein Ende gefunden. Alle warten auf den neuen Aufschwung. Allerdings sind die Probleme, die durch die weltweite Krise verursacht wurden, heute sichtbarer denn je.

Neben dem massiven Auftragsrückgang in den Krisenjahren steht ein - vom Kunden gefühlter und von den Banken demontierter - erschwelter Kreditzugang für Investitionen. Insbesondere der deutsche Mittelstand steht hierbei vor einem chronischen Konflikt: eine dünne Eigenkapitaldecke, in Verbindung mit einschränkenden Kreditvergaberichtlinien durch die Baseler

Vertragswerke, setzt den Unternehmen zu. Gleichzeitig sind die Banken auf der Jagd nach neuen Ertragspotenzialen und identifizieren diese im Firmenkundengeschäft. Im bisher stark umkämpften Privatkundensegment wird dagegen kein signifikantes Wachstum erwartet.

Demzufolge stellt sich die Frage: Wie können Banken und Sparkassen die vorhandenen Schätze im Firmenkundengeschäft effizient heben?

Vor allem müssen sich die Institute wieder als verlässliche Partner des Mittelstands positionieren und verlorenes Vertrauen zurückgewinnen. Zudem sollten sie den eigenen Auftritt gegenüber potenziellen Kunden weiter emotionalisieren, um sich als „Marke“ zu positionieren.

Die Studie in der Reihe „banking insight“ von Handelsblatt und msgGillardon AG hat die aktuellen Herausforderungen der Banken zum Anlass genommen, um folgende Fragestellungen zu untersuchen:



- > Was sind die Erfolgsfaktoren im mittelständischen Firmenkundengeschäft aus Sicht der Banken?
- > Was erwarten mittelständische Firmenkunden von ihrer Bank?
- > Wie gestaltet sich das Eigen- und Fremdbild der Banken?
- > Können Banken durch verstärkte aktive Unterstützung ihrer Firmenkunden im Risikomanagement weitere Kundenpotenziale für sich erschließen?

Nachfolgend werden die Erfolgsfaktoren erläutert und mit den Ergebnissen der Studie „Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft“ von msgGillardon und Handelsblatt im Kontext „Kreditinstitut - Dienstleistung - Berater“ kritisch abgeglichen.

Erfolgsfaktor Kreditinstitut - am Anfang steht die Strategie

„Wir kennen unsere Kunden“ - das ist gleich der erste Irrtum. Kreditinstitute schätzen die Wünsche der Firmenkunden oftmals falsch ein. So bleiben vorhandene Ertragspotenziale der Banken oft ungenutzt.

Den Erfolg im Markt entscheiden nicht das Lean Banking oder ausgefeilte Risikostrategien. Wesentlich für den Erfolg ist vielmehr eine stärkere Konzentration auf den Markt. Die Banken müssen die Bedeutung eines effizienten Vertriebsmanagements erkennen und dieses konsequent umsetzen.

Es besteht mannigfaltiger Nachholbedarf im Firmenkundengeschäft: eine systematische Marktbearbeitung, die Fokussierung der Firmenkundenbetreuer auf die ertragsstarken Kunden, deren aktive Ansprache statt Erwartung des „Bringgeschäfts“. Zudem müssen vorhandene Geschäftspotenziale im Kundenstamm erkannt werden und ein entsprechendes sowie zielgerichtetes Cross-Selling erfolgen. Schließlich sollte nicht nur das zinsabhängige Kreditgeschäft als alleiniges Ziel formuliert werden.

Und wie sieht es bei den Firmenkunden aus? Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Bankverbindungen hat es. Dabei dominieren Sparkassen sowie Geschäfts- und Privatbanken den Mittelstandsmarkt. Die Finanzinstitute haben in den vergange-

► Top Story

Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft

nen Jahren eine Reihe von Anstrengungen zur aktiven Marktbearbeitung unternommen. Vielfach handelt es sich aber um Einzelmaßnahmen. Dabei stellen sich zwei Fragen: „Was zeichnet eine erfolgreiche Vertriebsbank aus?“ und „Wie gestaltet sich ein professionelles Vertriebsmanagement?“.

Auf den ersten Blick sind sich die Firmenkunden und die Banken in der Studie „Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft“ von msgGillardon und Handelsblatt einig: das Firmenkundensegment als Kerngeschäft, telefonische Erreichbarkeit und regionale Nähe scheinen für beide Seiten einen hohen Stellenwert zu haben.

Doch die detaillierte Auswertung zeigt andere Ergebnisse: Die Banken unterschätzen die Bedeutung ihres Onlinebanking-Angebots und überschätzen deutlich den Stellenwert der Punkte „Filialdichte“ und „Größe der Filiale“. Firmenkunden lassen sich nicht durch den schönen Schein großzügiger Geschäftsstellen blenden. Sie legen ihren Fokus auf die Beratungs- und Servicequalität.

Banken müssen das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen. Der Berater sollte sich als „Vermittler“ zwischen Bank und Kunde begreifen und positionieren. Er muss auf allen Kanälen (Nähe zur Filiale, telefonische Erreichbarkeit und die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch) Präsenz zeigen.

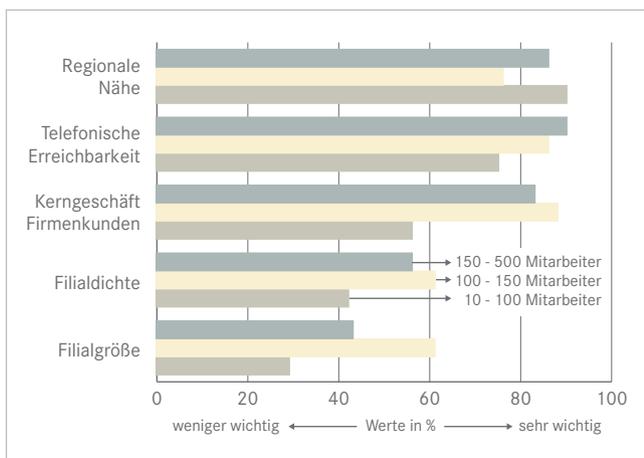


Abbildung 1: Welche Anforderungen stellen Unternehmer an ihr Kreditinstitut?

Betriebe mit zehn bis unter 100 Mitarbeitern wünschen sich in hohem Maße einen persönlichen Kontakt zu ihrer Hausbank. Dies zeigt sich im Bedürfnis nach regionaler Nähe und in der telefonischen Erreichbarkeit. Sparkassen und Girozentralen entsprechen diesen Anforderungen laut ihrem Eigenbild am besten.

Kleinunternehmer wollen nicht das Gefühl haben, standardisiert abgefertigt zu werden, sondern möchten als Partner wahrgenommen werden. Ein dominantes Auftreten der Bank ist fehl am Platz. Der Berater muss eine gemeinsame Vertrauensbasis schaffen und Beständigkeit garantieren. Dies kann er durch die Kenntnis der Situation des Firmenkunden und dessen Umfeld sowie die Art und Häufigkeit der Kontakte erreichen.

Unternehmen mit 100 bis unter 150 Mitarbeitern setzen andere Prioritäten. Sie fordern neben der telefonischen Erreichbarkeit eine Ausrichtung ihrer Hausbank auf das Segment Firmenkunden und deren internationale Präsenz. Hier spiegelt sich die Exportorientierung dieses Segments wider. Aufgrund ihrer weltweiten Präsenz führen die Privatbanken das Feld deutlich an.

Große mittelständische Unternehmen mit 150 bis 500 Mitarbeitern verlangen Höchstleistungen von ihrer Hausbank. Sie wollen das Gesamtpaket. Sie erwarten eine klare Ausrichtung auf das Segment Firmenkunden und ein überdurchschnittliches Onlinebanking-Angebot. Zudem fordern sie hohe telefonische Erreichbarkeit und eine klare regionale Nähe, aber auch eine internationale Präsenz zur Unterstützung von Auslandsaktivitäten. Da die Betriebe viele der abgefragten Bankleistungen regelmäßig in Anspruch nehmen, ist diese Erwartungshaltung verständlich.

In Summe verschätzen sich die Sparkassen in ihrer Eigenwahrnehmung am deutlichsten. Dieses Selbstbewusstsein begründet sich vermutlich durch ihren vergleichsweise hohen Marktanteil. Genossenschaftliche Institute liegen dagegen meist unterhalb der Anforderungen, während Privatbanken die Erwartungshaltung – insbesondere der großen Mittelständler – am besten erfüllen.

Das insgesamt weniger gute Abschneiden der Genossenschaftsbanken ist auffällig. Diese schätzen sich selbst besonders schwach bei den größeren Mittelständlern ein. Natürlich können genossenschaftliche Institute, wie auch die Sparkassen, kein globales Filialnetz bieten. Sie könnten aber ihr Geschäft mehr auf das Segment Firmenkunden ausrichten und eine hochwertige Abwicklung des Zahlungsverkehrs leisten – zwei Aspekte, die vor allem die befragten Mittelständler mit 100 bis 500 Mitarbeitern verlangen.

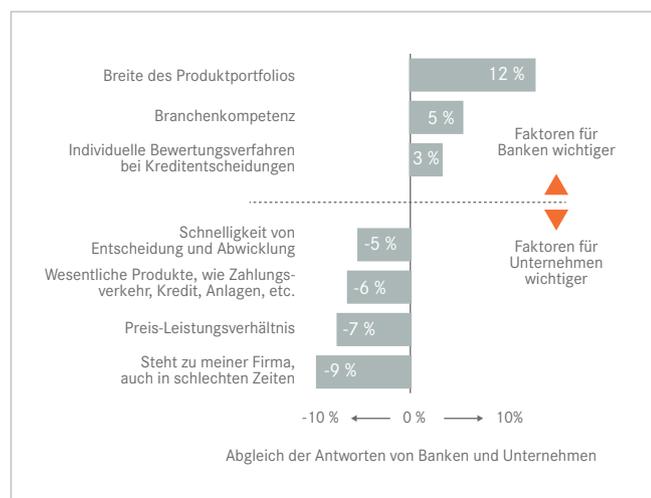


Abbildung 2: Welche Anforderungen stellen Sie an die Dienstleistung Ihrer Bank?

Die Firmenkundenstrategie benötigt ein klares Design sowie eine eindeutige Zielformulierung. Eine eindeutige Festlegung der Segmentierung der Kundengruppen zur nachhaltigen Nutzung der Marktpotenziale ist ebenso wichtig wie die Investitionen in entsprechende Schulungen und Technik. Die systematische Kundenansprache durch die Identifizierung individueller Bedürfnisse und durch das Angebot maßgeschneiderter Lösungen zur Optimierung der Vertriebseffizienz ist der Schlüssel zum Erfolg. Unterstützt durch flankierende Maßnahmen, wie Direktmarketing, Erfahrungsaustausch der Berater und Aktivitätenreporting. Die Stärkung des Verkaufs von margenträchtigen Produkten (Push-Strategie) und Vertiefung bestehender Kundenbeziehungen sowie Steigerung der Neukundengewinnung runden die Strategie ab.

Erfolgsfaktor Dienstleistung – Konzentration und Kampagne

Wer seine Kunden kennt, kennt auch deren Bedürfnisse. Das gilt für Firmenkunden ebenso wie für Privatkunden. Betriebe mit zehn bis unter 100 Mitarbeitern fordern von ihrer Bank herausragende Qualität im Bereich der Basisdienstleistungen. Mit der Fokussierung darauf und dem Einsatz gezielter Vertriebsmaßnahmen können Berater den Erfolg leicht herbeiführen.

Die befragten Banken unterschätzen die Bedeutung einiger Faktoren. Dazu zählen das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ und die „Schnelligkeit bei Entscheidungen und der Abwicklung“. Auch der Aspekt „Steht zu meiner Firma, auch in schlechten Zeiten“ ordnen sie als zu gering ein.

Dies alles wird aber vor allem von kleineren Firmenkunden verlangt. Zudem muss der feste Ansprechpartner innerhalb der Bank eine hohe Entscheidungskompetenz besitzen und die Produkte zu marktgerechten Konditionen anbieten. Darüber hinaus sollte der Firmenkundenbetreuer die emotionale Bindung des Unternehmers an seinen Betrieb mit einbeziehen. Die Breite des Produktportfolios sowie fundierte Branchenkenntnisse spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Bei der Bewertung der eigenen Hausbank sind Kleinunternehmer innerhalb der Vergleichsgruppe tendenziell unzufriedener. Trotzdem weisen Kleinbetriebe eine geringe Wechselhäufigkeit der Hausbank auf. Hier sollten die Banken die Initiative ergreifen. Gezielte Vertriebsmaßnahmen entlang der Basisleistungen können sich lohnen.

Zusätzliche Potenziale bietet die betriebswirtschaftliche „Unternehmensberatung“ durch den Berater. Da sich diese Dienstleistung ressourcenintensiv gestaltet, sollte er sich auf folgende Punkte beschränken: Vertrieb, Beschaffung, effektives Debitorenmanagement, Prozessoptimierung, Organisation und Finanzen/Controlling. Vor allem müssen die Potenziale der Liquiditätssteigerung und Kostensenkung kommuniziert werden.

► Top Story

Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft



Erfolgsfaktor Berater – Firmenkundenberater im Zwiespalt zwischen Kundenwunsch und Bankinteresse

Will der Kunde den sympathischen Alleinunterhalter, oder ist ihm der allwissende Fachspezialist lieber? Um für den Kunden eine Persönlichkeit und ein Experte zu sein, müssen sich Bankberater gegenüber ihren Kunden nahbar, auskunftsfähig und handlungsfähig präsentieren.

Mittelständische Unternehmen verlangen von ihrem Berater ausreichend Kompetenz (Handlungskompetenz und Entscheidungsbefugnis). Dieses wird häufig von Banken im Rahmen der Trennung von Markt und Marktfolge vernachlässigt. Aber: diesen Erfolgsfaktor benannten die Kunden mit klarem Abstand vor allen anderen Kompetenzen. Zudem erwarten die Unternehmer Verständnis für ihre Belange und ihre Fragestellungen einschließlich des Risikomanagements.

Die befragten Finanzinstitute überschätzen die Punkte „Sympathie des Beraters“, dessen „Präsenz am Standort des Kunden“ und die „Erfahrung mit alternativen Finanzierungsformen“. Für größere Mittelständler hingegen müssen Banken in der Lage sein, individuelle Finanzierungsmodelle anzubieten und bei Investitionsentscheidungen beratend einzugreifen.

Der Bankberater muss auch steuerliche Fragestellungen berücksichtigen. Weiterhin sollte er das Unternehmen ganzheitlich im jeweiligen Branchenumfeld betrachten. Dazu ist keine tiefgehende Branchenkenntnis notwendig, sondern vielmehr das Wissen über das betriebswirtschaftliche Umfeld. Bei komplexen Fragestellungen oder Produkten kann der Berater auch als Koordinator einen Spezialisten hinzuziehen. Dies trifft auch auf das Auslandsengagement und den Internationalisierungsprozess des Kunden zu.

Die Finanzmanager großer mittelständischer Unternehmen erwarten eine Premiumbetreuung. Regelmäßige Treffen in angemessenem Ambiente sind ein Muss. Die Initiative sollte stets vom Berater ausgehen. Punkten kann der Berater auch mit einem

ausgeprägten Einfühlungsvermögen für die Situation des Kunden sowie einer fundierten fachlichen Expertise.

Folgende Erfolgsfaktoren sollte der Berater zu einer ganzheitlichen Konzeption verbinden: Qualität, Vertriebssteuerung, Kundensegmentierung, Vertriebsorganisation und -prozesse.

Konsequenz – Kundenbindung durch Vertrauen und optimierte Prozesse

Durch einen optimierten Vertriebsprozess und Vertrauensaufbau können Banken die Wechselbereitschaft ihrer Kunden reduzieren, denn immerhin stehen fast 30 Prozent der befragten mittelständischen Kunden einem Bankwechsel offen gegenüber. Wie kann man also die Weiterempfehlungsrate erhöhen, die Abwanderungsgedanken reduzieren und den Vertriebsprozess optimieren?

Die befragten mittelständischen Unternehmen sind überwiegend zufrieden mit der Beziehung zu ihrem Bankinstitut. In fast der Hälfte (46 Prozent) der Fälle würden sie sogar eine Weiterempfehlung aussprechen. Aber Vorsicht, es existiert eine verhältnismäßig große Gruppe von Wechselwilligen: Fünf Prozent der Befragten sind sich sicher, ihre Hausbank wechseln zu wollen, 23 Prozent antworteten mit „Ja, wahrscheinlich“. Lediglich jeder Fünfte der befragten Firmenkunden steht treu zu seiner Hauptbankverbindung.

Die meisten Wechselwilligen finden sich unter den Kunden von Privatbanken. Interessant ist, dass diese fast ausschließlich zu einem anderen privaten Geldinstitut wechseln wollen. Eine Veränderung hin zu einer genossenschaftlichen Bank oder Sparkasse steht für sie außer Frage. Dieses Ergebnis deutet auf einen intensiven Wettbewerb unter den Privatbanken hin.

Wie aber sind die Signale des Kunden richtig zu deuten? Die befragten Firmenkunden besitzen meist mehrere Bankverbindungen. Konditionen werden in der Regel verglichen. Selten werden die Kunden direkt durch die betreffenden Institute über alternative Angebote informiert. Dieses Potenzial gilt es auszuschöpfen,

hier ist vor allem der Vertrieb – gestützt durch die richtigen „Signal-Erkennungs-Prozesse“ – gefordert.

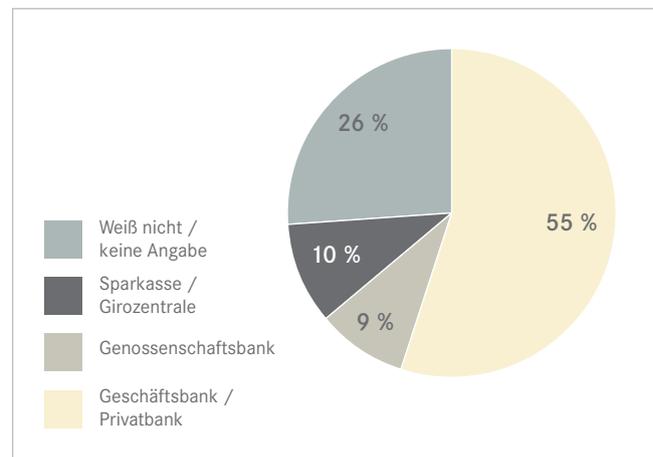


Abbildung 3: Zu welcher Bank würden Unternehmer tendenziell wechseln?

Hinzu kommt, dass auch der Firmenkundenbetreuer „unternehmerisch“ denken muss. Eine Veränderung der internen Vertriebskultur – getragen durch die richtige Bankstrategie – ist entscheidend. Der Weg geht von der reinen „Kreditbank“ hin zum Selbstverständnis als ganzheitlicher Bankdienstleister und „Problemlöser“ für die Firmenkunden.

Bei Kleinbetrieben sollte der Berater den Unternehmenslenker auch als Privatkunden betreuen, um höhere Deckungsbeiträge zu erzielen. Dabei muss innerhalb der Kundenbeziehung eine Unterteilung der Vertriebsthemen in sensible und weniger emotional behaftete Themen vorgenommen werden.

Über alle Zielgruppen hinweg geht eine Segmentierung der Bedürfnisse entlang von Unternehmensgröße, Branche und Potenzial einher. Dies macht intensive Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich.

Segmentierung und Individualvertrieb stellen aber nur eine Seite des Erfolges dar. Themen, die als unkritisch gelten, sind für Kampagnen wie geschaffen. Folgende Produkte können Finanzinstitute

► Top Story

Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft

mithilfe standardisierter Kampagnen platzieren: neue Finanzierungsformen, Nutzung öffentlicher Förderprogramme, betriebliche Altersvorsorge oder Angebote zur Unternehmensberatung.

Im Gegensatz hierzu sollten kritische Themen, die stark in das persönliche Wertgefüge des Unternehmers eingreifen, vom Berater mit dem Kunden im Vier-Augen-Gespräch diskutiert werden. Glaubwürdigkeit ist hierbei die Basis für das notwendige Vertrauen, um entsprechende Angebote zu platzieren.

Offerten bezüglich Eigenkapitalstärkung, Unternehmensnachfolge oder des Auslandsgeschäfts fallen ebenso unter diese Kategorie wie die Beratung des Geschäftsführers in seinen Vermögensfragen oder bei notwendigen Sanierungsmaßnahmen.

Dies sei an einem Beispiel erläutert, das nicht originär die Vertriebserträge der Bank steigert, sondern deren Risikokosten reduziert: Erreicht die Risikoeinschätzung eines Engagements den kritischen Wert, muss der Berater unverzüglich eingreifen. Jedoch sind interne Bankprozesse im Intensiv- und Risikobereich meistens sehr schematisch organisiert und lassen die notwendige Reaktionsgeschwindigkeit dadurch nicht zu. Im Optimalfall sollte der Firmenkundenbetreuer als Mediator einen internen Spezialisten hinzuziehen und gemeinsam mit dem Kunden einen Quickcheck der relevanten Faktoren durchführen. Diese Maßnahme gelingt aber nur bei einem tiefen Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater. Zudem muss das Interesse des Finanzinstituts an einem langfristigen Engagement dem Kunden glaubhaft kommuniziert werden.

Auch hier ist das Ziel des Betreuers, eine emotionale Bindung zwischen Bank und Firmenkunde zu schaffen, um dessen Bereitschaft zur Weiterempfehlung zu erhöhen und seine Abwanderungslust zu reduzieren. Denn wir erinnern uns an den Anfang – jede Krise hat auch ein Ende.

Ansprechpartner



Michael Deckers

Management Consulting, msgGillardon AG

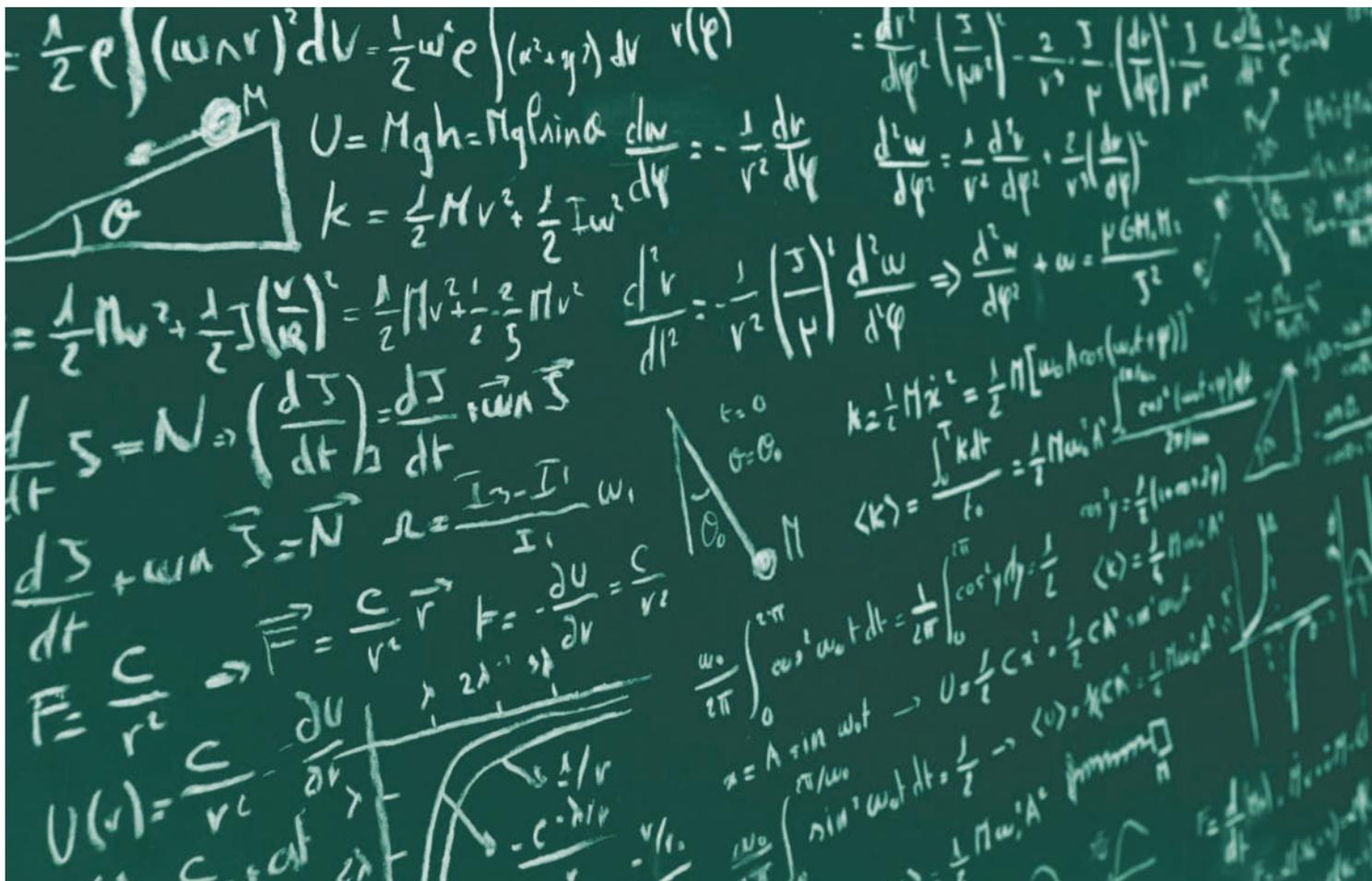
- > +49 (0) 6196 / 7750 - 5455
- > michael.deckers@msg-gillardon.de



Detlef Groth

Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 6196 / 7750 - 5473
- > detlef.groth@msg-gillardon.de



Risikomanagement mit mathematischen Modellen

Mathematische Modelle sind notwendig, müssen aber wegen einiger Gefahren mit Bedacht eingesetzt werden

von Professor Dr. Andreas Pfingsten, Direktor des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

In der jüngsten Finanzkrise ist die Verwendung mathematischer Modelle wiederholt für die eingetretenen Fehlentwicklungen und Schäden mit verantwortlich gemacht worden. Die dahinter liegende Argumentationskette lautete ungefähr wie folgt: Die Modelle waren offensichtlich falsch, speziell das benötigte Risikokapital wurde unterschätzt, und deshalb haben Banken mehr Risiko übernommen, als sie in Wirklichkeit tragen konnten. Implizit wurde dann oft vorgeschlagen, statt auf Modelle besser auf die allgemeine Intuition zu vertrauen, also den gesunden ökonomischen Menschenverstand als Entscheidungsgrundlage zu nehmen. Im vorliegenden Aufsatz wird diese Kritik hinterfragt.

Grundlegendes über Modelle

Ein ökonomisches Modell ist ein vereinfachtes Abbild der wirtschaftlichen Realität. Damit ist die entscheidende Frage, wie vereinfacht werden soll: das heißt, welche Merkmale der Realität sind zwingend notwendig (oder zumindest sehr wichtig) und welche nicht. Folglich spielen die einem Modell zugrunde liegenden Annahmen die wesentliche Rolle bei seiner Beurteilung. Diese „Erkenntnis“ klingt vielleicht selbstverständlich, wird oftmals jedoch nicht hinreichend beachtet, wie sich im Laufe des Beitrages noch zeigen wird.

Annahmen sind grundsätzlich weder „richtig“ noch „falsch“. Oder anders ausgedrückt: Selbst die Arbeit mit Annahmen, die empirischen Beobachtungen widersprechen, kann unter manchen Umständen vertretbar sein. So werden z. B. in der Optionsbepreisung regelmäßig vollkommene Kapitalmärkte unterstellt, obwohl wir alle wissen, dass die realen Kapitalmärkte höchstens in einer gewissen Näherung den Vorstellungen eines vollkommenen Marktes entsprechen. Und selbst trotz der kontrafaktischen Annahme haben sich die in den Modellen berechneten Optionspreise als vernünftige Bewertungs- und Planungsgrößen bewährt.

Die obige Beobachtung demonstriert, dass es bei den Annahmen darauf ankommt, ob sie angemessen, vernünftig und hilfreich sind oder eben nicht. Beispielsweise verlangen unterschiedliche Zwecke typischerweise unterschiedliche Annahmen und Modelle. So werden im täglichen Cash-Management die Zahlungen über einen ganz anderen Zeitraum aggregiert als im Rahmen einer mittel- oder gar langfristigen Kapitalallokation.

Spezielle Defizite von Modellen

Bei der Verwendung von Modellen ist Vorsicht geboten, weil Modelle vielfältige Mängel haben können. Im Folgenden werden exemplarisch Defizite präsentiert und Lösungsansätze vorgestellt.

Ein erstes Problem ist, dass sich als Erfahrungswissen einfache Regeln herausgebildet haben, deren Gültigkeit irgendwann nicht mehr hinterfragt wird. So wurden offenbar die meisten Marktteilnehmer dadurch überrascht, dass in der jüngsten Finanzkrise die Märkte für ganze Produkttypen zusammengebrochen sind. MBS und andere strukturierte Produkte erlitten erhebliche Kursverluste, unabhängig von den zugrunde liegenden Vermögensgegenständen – einfach nur, weil sie Verbriefungsprodukte waren. Das schien vorher undenkbar.

Auch die Faustregel, dass solvente Banken immer Liquidität am Markt bekommen, hat sich als falsch erwiesen. Der Interbankenmarkt ist praktisch zusammengebrochen, und nur die erhebliche

Bereitstellung von Liquidität durch Zentralbanken hat eine noch größere Finanzkrise verhindert. Deutlich geworden ist, dass es nicht auf die tatsächliche, sondern auf die vermutete Solvenz der Banken ankommt.

Ob die Too-big-to-fail-Hypothese gilt, d. h., ob hinreichend große Banken auf jeden Fall gerettet werden, war in Wissenschaft und Praxis schon lange umstritten. In der Finanzkrise hat sich am Beispiel von Lehman Brothers zunächst gezeigt, dass auch sehr große Banken zusammenbrechen können. Anschließend wurde dann aber genau das Gegenteil verkündet. Zur allgemeinen Beruhigung wurde versichert, dass man nun nicht wieder eine große Bank zusammenbrechen lassen werde, nachdem die negativen Auswirkungen auf die Bank- und die Gesamtwirtschaft so unglaublich groß waren. Seither versucht die Politik zurückzurudern, um keinen Freibrief auszustellen, den sie am Ende vielleicht nicht einlösen können. Eine einfache Regel, ob systemrelevante Banken zusammenbrechen können oder nicht, gibt es also nicht.

Um nicht den Gefahren der Verwendung zu einfacher Regeln zu erliegen, ist die Nutzung der eigenen Vorstellungskraft wichtig. Das Undenkbare muss gedacht werden, Modelle sind umfassenden Stresstests, auch auf Modellrisiken hin, zu unterziehen. Sage niemals nie, lautet die Devise.

Mangelhafte Risikomessung

Ein weiteres Problem der Verwendung von Modellen liegt im Einsatz „schlechter“ Kennzahlen. So sind etwa für den sehr populären Value-at-Risk einige unerwünschte Eigenschaften längst bekannt. Beispielsweise wird durch ihn nur ein einziger Punkt der Verteilung betrachtet, bei der Berechnung mit historischer Simulation sind seine Werte nach einer ruhigen (volatilen) Periode zu niedrig (zu hoch). Bei Berechnung mit dem Varianz- / Kovarianz-Ansatz werden wegen der Normalverteilungsannahme mögliche „Fat Tails“ ignoriert.

Einige dieser Mängel sind heilbar, indem z. B. andere Risiko- maße ausprobiert werden oder zumindest für die Berechnung des

Value-at-Risk auf die Monte-Carlo-Methode übergegangen wird. Unabhängig davon kommt es aber bei der Verwendung jedes Risikomaßes darauf an, die Grenzen des Konzeptes in Schulungen und bei Ergebnispräsentationen deutlich, und möglicherweise noch stärker als bisher, herauszustellen.

Ungeeignete Funktionsverläufe

Für die Zusammenhänge zwischen Größen in einem Modell werden oft mehr oder weniger konkrete Funktionstypen gewählt. Weil damit viele Modellresultate determiniert werden, ist dieser Festlegung besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gleiches gilt für die Kennzahlen, mit denen Zusammenhänge zwischen verwendeten Größen gemessen werden. Dazu ein Beispiel (vgl. Abb. 1).

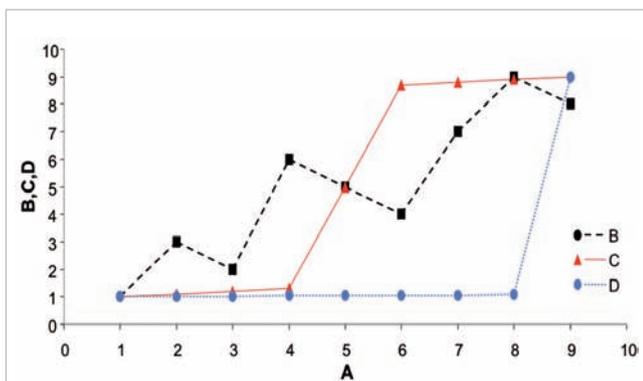


Abbildung 1: Zusammenhänge zwischen Variablen

Betrachten wir einmal den Zusammenhang zwischen den Variablen B, C und D und der Variablen A. Nehmen wir dabei an, dass es uns nur darum geht festzustellen, ob mit wachsenden Werten von A auch die Werte der anderen Variablen steigen. In vielen Untersuchungen findet man dazu die Berechnung des „normalen“ Korrelationskoeffizienten, der auf Pearson zurückgeht. Im Beispiel erhält man für den Zusammenhang zwischen A und B den Wert 0,9, für A und C 0,9243 und für A und D 0,5549. Die Interpretation wäre damit, dass die Größen B und C zwar nicht perfekt, aber doch sehr hoch positiv mit A korreliert sind, d. h., bei diesen Variablen mit größeren Werten von A die Werte für B und C ten-

denziell auch größer sind. Für den Zusammenhang zwischen A und D gilt das in deutlich schwächerer Weise.

Nun ist das Beispiel allerdings so konstruiert, dass die Werte für C und D – in der Grafik nicht genau erkennbar – tatsächlich von links nach rechts immer größer werden. Anders ausgedrückt, sind C und D streng monoton wachsende Transformationen von A. Das wird offensichtlich nicht durch den „normalen“ Korrelationskoeffizienten erfasst, sondern durch den weit seltener verwendeten Rangkorrelationskoeffizienten, der auf Spearman zurückgeht. Er hat für die Beziehungen zwischen A und C sowie A und D den Wert 1 und für den deutlich nicht streng monotonen Zusammenhang zwischen A und B den Wert 0,9. Ursache insbesondere für das bezüglich des Zusammenhangs zwischen A und D deutlich abweichende Ergebnis der beiden Kennzahlen ist die Linearitätsannahme, die dem Pearsonschen Korrelationskoeffizienten zugrunde liegt und von vielen Verwendern übersehen wird.

Der Lösungsvorschlag ist also klar: Der Anwender muss sich vorher klarmachen, ob ein linearer Zusammenhang zwischen zwei Größen überprüft werden soll oder ob allein die Monotonie wichtig ist. In Abhängigkeit davon ist die Wahl des geeigneten Korrelationskoeffizienten zu treffen.

Verwendung von Copulas

Große Probleme sind in der Finanzkrise dadurch entstanden, dass bestimmte Größen, z. B. Ausfallrisiken von Krediten, zunächst als relativ unabhängig voneinander angesehen und dementsprechend mit niedrigen Korrelationen modelliert wurden. In der Krise jedoch gab es oftmals viel stärkere Zusammenhänge, d. h. gleichgerichtete Wertentwicklungen unterschiedlicher Finanztitel bzw. -instrumente. Kritiker der Verwendung mathematischer Modelle waren dann schnell mit dem Vorwurf zur Stelle, es sei doch klar, dass in schlechten Zeiten alles an Wert verliert, unabhängig davon, ob in guten Zeiten eine weitgehende Unabhängigkeit voneinander vorgelegen habe.

Diese Kritik mag als Kritik an einzelnen oder sogar vielen konkreten Modellen gerechtfertigt sein. Sie trifft aber die grundsätzliche Verwendung mathematischer Modelle zu Unrecht. Seit Langem gibt es nämlich das Konzept der Copulas, mit dem z. B. die Modellierung unterschiedlicher Grade des Zusammenhanges in „normalen“ und in „schlechten“ Zeiten möglich ist.

Dieses ist nicht die geeignete Stelle, um auf mathematische Hintergründe und Details einzugehen. Stattdessen mögen zwei Abbildungen genügen, um den wichtigen Punkt deutlich zu machen. Dazu stelle man sich vor, dass die Renditen zweier Finanztitel (oder auch Marktsegmente) in vielen Situationen ermittelt und jeweils als Punkte in einem Diagramm eingetragen werden (vgl. Abb. 2). Ein einzelner Punkt gibt also auf der waagerechten Achse die Rendite des ersten und auf der senkrechten Achse die des zweiten Finanztitels an. Je weiter rechts bzw. weiter oben die Punkte liegen, desto höher ist folglich die Rendite des ersten bzw. zweiten Finanztitels.

Im Beispiel der Abb. 2 werden die beiden Renditeverteilungen mit Normal Copulas kombiniert. Die beiden Variablen sind dabei in der linken Grafik unkorreliert und haben in der rechten Grafik eine Korrelation von 0,8. In beiden Fällen sind die Zusammenhänge im rechten oberen Teil (hohe Renditen) und im linken unteren

Teil (niedrigere Renditen) gleich. Insofern ist damit noch nicht sehr viel gewonnen. Verwendet man aber beispielsweise eine Clayton Copula (in Abb. 3 mit Parameter $\theta=4$), so ergibt sich ein deutlich anderes Bild.

In Abb. 3 ist es so, dass die beiden Renditen im unteren Bereich sehr stark zusammenhängen. Man erkennt das daran, dass es keine sehr großen Abweichungen der Punkte von der Winkelhalbierenden gibt. Im oberen Bereich hingegen sind die Punkte sehr weit gestreut, d. h., die Renditen sind dort relativ unabhängig. Mit der Modellannahme eines Zusammenhangs, wie er durch die beispielhaft verwendete Clayton Copula abgebildet wird, kann also in einem mathematischen Modell ziemlich gut die intuitive Vorstellung umgesetzt werden, dass Renditen in schlechten Zeiten hoch korreliert sind, selbst wenn sie in guten Zeiten relativ unabhängig voneinander erscheinen.

Natürlich löst dies nicht alle Probleme mathematischer Modelle; denn z. B. ist die Auswahl der „richtigen“ Copula aus einer sehr großen Zahl von Möglichkeiten ein längst noch nicht endgültig geklärtes Thema. Aber immerhin zeigt sich, dass durch geeignete fortgeschrittene Modelle viele intuitive Vorstellungen gut abgebildet werden können.

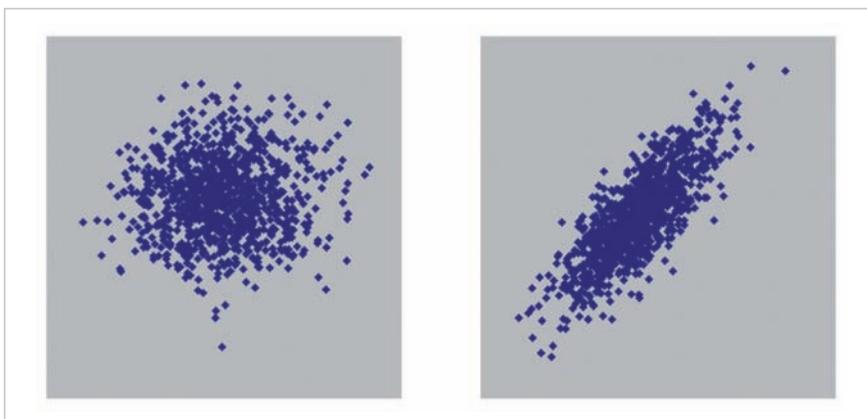


Abbildung 2: Normal Copulas mit unterschiedlicher Korrelation

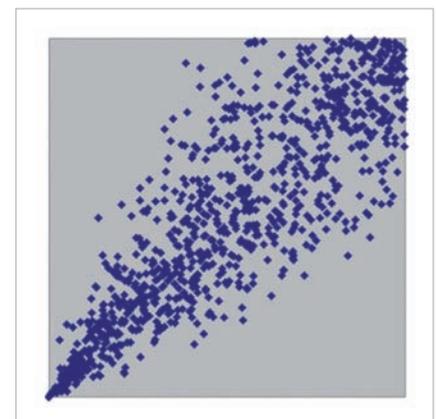


Abbildung 3: Clayton Copula

Fazit

Mathematische Modelle erlauben, komplexe Sachverhalte übersichtlich und präzise abzubilden und dadurch mögliche Konsequenzen zukünftiger Entwicklungen abzuschätzen. Durch vereinfachende und gelegentlich realitätsfremde Annahmen werden die Bedeutung und Umsetzbarkeit der erzielten Ergebnisse natürlich eingeschränkt. Das ist aber bei unseren intu-

itiven Vorstellungen vom Funktionieren der Welt, die letztlich auch nichts anderes als Modelle sind, ebenso der Fall. Fortgeschrittene Methoden können manche Mängel einfacherer Modelle beseitigen, sind aber in der Entwicklung und Umsetzung tendenziell teurer und manchmal auch schwerer zu verstehen. Deshalb ist der Königsweg eine Modellierung mit Augenmaß, die empirische Fakten, allgemeine ökonomische Intuition und State-of-the-Art-Methoden ausbalanciert.



Herr Professor Pfungsten, in Ihrem Beitrag stellen Sie einige spezielle Defizite von Modellen heraus. Gibt es auch Schwierigkeiten, die ganz allgemein beim Einsatz von Modellen auftreten?

Ja, in der Tat. Ein ganz zentrales Problem ist, dass wir alles, was objektiv abgeleitet wird, auch für wahr halten. Wir wissen jedoch alle, dass sich die Realität anders entwickeln kann als geplant. Insbesondere muss sich die Vergangenheit nicht wiederholen. Und damit können auch sauber abgeleitete Resultate in die Irre führen. Das ist besonders deswegen gefährlich, weil formale Modelle tendenziell den Widerstand gegen ihre Resultate verdrängen. Deswegen können mit Modellen absichtlich bestimmte Meinungen unterstützt werden. Und dieser Missbrauch schürt hier und da ganz grundsätzlich den Widerstand gegen den Einsatz mathematischer Modelle.

Wo treten derartige Konflikte besonders auf?

Ein typischer Fall ist der Konflikt zwischen einem jungen Akademiker aus dem Stab und einem altgedienten Praktiker aus der Linie. Der Akademiker benutzt die Modelle vielleicht, um seine Fähigkeiten zu zeigen oder sogar um seine fehlende Erfahrung und Geschäftskennntnis zu überdecken. Der Praktiker hingegen argumentiert vielleicht gegen den Einsatz von Modellen, um seine methodischen Defizite zu verbergen oder unbequeme Überwachung zu vermeiden.

Wie kann man derartige „Kulturkonflikte“ lösen?

Ich habe in meiner Zeit in einer Bank sehr von der Zusammenarbeit mit souveränen Praktikern profitiert, die sowohl beeindruckendes Know-how über das tatsächliche Bankgeschäft hatten als auch eine Offenheit gegenüber neuen Methoden besaßen. Daher plädiere ich für die Zusammensetzung gut diversifizierter Teams.

Welche Rolle spielt darin das Bauchgefühl des Praktikers?

Ich selbst habe sehr viel Respekt vor der Intuition des Praktikers. Daher benutzte ich sie als wichtige Überprüfung für die Plausibilität und für mögliche Grenzen meiner analytisch abgeleiteten Ergebnisse. Allerdings versuche ich nicht mit Gewalt, Modellergebnisse an die Intuition anzupassen, denn Intuition ist letztlich auch nur ein weiteres Modell und kann damit im Einzelfall falsch sein.

Kontinuierlich gefordert

Basel III, MaRisk 2010 und weitere neue Regelungen: Aktuelle Anforderungen an die Governance von Finanzdienstleistern

von Dr. Frank Schlottmann

Betrachtet man die Intensität, mit der inzwischen neue regulatorische Anforderungen an Finanzdienstleister gestellt werden, so lässt sich konstatieren: Während man sich vielerorts in den Kreditinstituten noch mit der Analyse des Ist-Zustands befasst, um darauf basierend die regulatorischen Anforderungen z. B. aus der MaRisk-Novelle 2010 umzusetzen oder gerade an europaweiten Stresstests teilnimmt, treffen bereits parallel neue, weitreichende Anforderungen wie beispielsweise der BaFin-Entwurf der neuen Richtlinie zum Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch ein. Angesichts der Flut an Neuregelungen und ihrer Tragweite stellt sich die provokante Frage: Wie stark steuert zukünftig die Bankaufsicht die Kreditinstitute?

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die regelmäßige Anpassung des regulatorischen Rahmenwerks, in dem die Kreditwirtschaft operiert, auch in der Vergangenheit kein ungewöhnlicher Vorgang gewesen ist – vgl. z. B. die MaH, die MaK, die MaIR, die ersten MaRisk und verschiedene KWG-Novellen. Die Marktakteure haben die neuen Regeln stets konsequent umgesetzt und ihre eigenen Steuerungsmechanismen entsprechend adaptiert. Die Komplexität für das heutige Bankmanagement hat sich im Vergleich zur Vergangenheit vor 2008 jedoch durch folgende Fakten verschärft:

1. Neue Regelungen bedrohen bisherige Geschäftsmodelle.
2. Die Bedeutung der Säule II ist enorm gestiegen.
3. Der Vernetzungsgrad der Regelungen ist deutlich gestiegen.
4. Internationale Regelungen wirken schneller und direkter auf die deutsche Kreditwirtschaft.

Neue Regelungen bedrohen bisherige Geschäftsmodelle

Betrachtet man die Hauptertragsquellen deutscher Kreditinstitute in der jüngeren Vergangenheit, so dominiert der Zinsüberschuss nahezu ausnahmslos in der Breite aller Institutsgruppen (vgl. Abb. 1).

Bankengruppe	Zinsüberschuss in % der Summe der Überschüsse im operativen Geschäft
Großbanken	63,8
Regionalbanken	62,3
Landesbanken	81,5
Sparkassen	78,6
Genossenschaftliche Zentralbanken	48,2
Kreditgenossenschaften	76,9
Realkreditinstitute	96,1
Banken mit Sonderaufgaben	84,0
Durchschnitt aller Bankengruppen	72,5

Abbildung 1: Zinsüberschuss als dominierende Ertragsquelle, Quelle: Deutsche Bundesbank (Monatsbericht September 2010)

Angesichts der Niedrigzinsphase, in der wir uns aktuell befinden, und des intensiven Wettbewerbs lässt sich ein auskömmlicher Zinsüberschuss erfahrungsgemäß nicht ausschließlich durch Margen im Kundengeschäft erzielen. Zusatzerträge mit Wirkung auf den Zinsüberschuss werden von Kreditinstituten durch die auch mit

Blick auf volkswirtschaftliche Bedarfe notwendige Fristentransformation erzielt. Durch die bankaufsichtlichen Neuregelungen wird dieses Geschäftsmodell zumindest teilweise in Frage gestellt:

Beispiel 1: Die Neuregelung der Richtlinie zur Begrenzung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch verschärft den bankaufsichtlich relevanten Zinsschock auf +/-200 Basispunkte im Vergleich zur bisherigen vom BaFin vorgegebenen Regelung von +130 und -190 Basispunkten Shift der Zinsstruktur. Damit wird voraussichtlich ein viel höherer Kreis von Kreditinstituten auffällig im Vergleich zur bisherigen Regelung. Das Top-Management des jeweiligen auffälligen Instituts muss sich folglich entscheiden, ob man dieses „erhöhte Zinsänderungsrisiko“ (vgl. BaFin) weiter verantworten möchte.

Beispiel 2: Das grundlegende Geschäftsmodell einiger Banken, kurzfristig vom Kunden kündbare Passiveinlagen mit hohem Bodensatz hineinzunehmen und zusammen mit kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber anderen Kreditinstituten als Refinanzierungsmittel für langfristig herausgereichte Kredite zu verwenden, wird durch die Basel-III-Regelungen für die Liquiditätssteuerung teilweise neu zu beurteilen sein: Bei der Berechnung der

$$\text{Net Stable Funding Ratio} = \frac{\text{Tatsächlich verfügbare stabile Refinanzierung}}{\text{Erforderliche stabile Refinanzierung}}$$

werden kurzfristig kündbare Einlagen von Kunden und unbesicherte Refinanzierungen mit Laufzeiten unter einem Jahr nur mit zum Teil erheblichen Abschlägen (Haircuts) und nur mit Nichtbanken-Kreditgebern als stabile Refinanzierungsquelle im Zähler berücksichtigt. Somit wird das fristentransformationsbasierte Banken-Geschäftsmodell unter Liquiditätsaspekten potenziell eingeschränkt.

Beispiel 3: Des Weiteren werden durch die Detaildefinition der kurzfristigen Liquiditätskennziffer

$$\text{Liquidity Coverage Ratio} = \frac{\text{Bestand an hochliquiden Aktiva}}{\text{Nettozahlungsabgang unter Stress}}$$

nur Kassenbestände, Zentralbankguthaben und öffentliche Schuldtitel mit null Prozent Risikogewicht unter Basel II ohne Abschläge (Haircuts) im Zähler berücksichtigt. Auf Unternehmensanleihen von Nichtbanken und auf Covered Bonds wie Pfandbriefe wird ein 15 Prozent Abschlag bei der Anrechnung im Zähler vorgenommen. Unbesicherte Bankanleihen werden überhaupt nicht als liquides Asset anerkannt. Dies wird zu Konsequenzen in der Kapitalanlage der aufsichtlich anerkannten Liquiditätsreserve für Banken führen. Angesichts der bisher teilweise überschaubaren Breite und Tiefe der durch die Neuregelung gegenüber unbesicherten Bankanleihen privilegierten Märkte ist vom Top-Management zu prüfen, wie dies mit Blick auf das Geschäftsmodell und die zukünftige Investitionspolitik der Bank zu beurteilen ist.

Weitere Beispiele finden sich in den Basel-III-Regelungen durch die Verschärfung der Eigenkapitaldefinition in Richtung „härterer“ Kapitalbestandteile, die höheren Eigenkapitalanforderungen durch die bankaufsichtlich eingeführten Eigenkapitalpuffer - Kapitalerhaltungspuffer und antizyklischer Kapitalpuffer - sowie die geplante, aber noch nicht final verabschiedete Begrenzung der

$$\text{Leverage Ratio} = \frac{\text{Harte Eigenkapitalbestandteile}}{\text{Bilanzvolumen}} \geq 3 \text{ Prozent.}$$

Die Bedeutung der Säule II ist enorm gestiegen

Während die Säule II in der Vergangenheit vor allem institutsintern von großer Bedeutung für die Steuerung gewesen ist, nimmt ihre Bedeutung offensichtlich auch mit Blick auf die bankaufsichtliche Beurteilung der bankinternen Risikosteuerung stetig zu. Indikatoren hierfür sind unter anderem:

Beispiel 4: Die Neukonzeption des bankaufsichtlichen Meldewesens, die noch 2011 umgesetzt werden soll, umfasst nunmehr auch die Meldung von Kennzahlen aus der bankinternen Risikotragfähigkeitsanalyse, speziell auch die Risikokennzahlen für die wesentlichen Risikoarten. Damit steigen die Qualitätsanforderungen sowohl bezüglich der Inputdaten, aber auch bezüglich

des Methodeneinsatzes, der Verarbeitungsprozesse und des Outputs. Die Reproduzierbarkeit historischer Risikomessergebnisse ist zukünftig nicht nur unter Revisions Gesichtspunkten notwendige Pflicht.

Beispiel 5: Innerhalb von 16 Monaten wurden zwei MaRisk-Novellen verabschiedet und es wird kolportiert, dass in absehbarer Zeit wiederum eine vierte Novelle als Entwurf vorgelegt wird. Die aktuelle MaRisk-Novelle verschärft insbesondere die Mindestanforderungen an Parameter zur Berücksichtigung von Diversifikationseffekten in der Gesamtbanksteuerung. Dadurch steigt in Instituten, die bisher derartige Effekte zur Minderung der Risikokapitalanforderung im Rahmen ihrer Risikosteuerung berücksichtigt haben, der Risikokapitalbedarf im Normalfall (normal case, übliche Steuerungssicht) tendenziell deutlich an.

Beispiel 6: Betrachtet man die Neufassung der Richtlinie zur Begrenzung von Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch, so referenziert diese einerseits auf die MaRisk und gleichzeitig drohen den Instituten mit aus Sicht der Bankaufsicht unverhältnismäßig hohem Zinsänderungsrisiko Sanktionen durch zusätzliche Kapitalanforderungen in der Säule I, die mit vergleichsweise „teurem“ regulatorischen Eigenkapital zu finanzieren sind.

Beispiel 7: In den Vor-Ort-Prüfungen der Bankaufsicht, die heutzutage häufig als MaRisk-Prüfung nach KWG § 44 stattfinden, werden die internen Steuerungssystematiken nach dem Eindruck zahlreicher Beobachter offensichtlich systematisch und nachhaltig beleuchtet und es wird allem Anschein nach vor allem ein hohes Augenmerk auf die Konsistenz der Steuerungssysteme und auf die Repräsentativität der verwendeten Steuerungsparameter gelegt. Der letztgenannte Punkt bringt einen bisher nicht so stark wahrgenommenen Zielkonflikt in den Vordergrund, denn in der Vergangenheit bestand die Tendenz, mit Blick auf größere Grundgesamtheiten und statistische Qualität eher Daten zu poolen bzw. externe Daten für die Ableitung der Steuerungsparameter zu verwenden. Diese Tendenz widerspricht diametral dem Gedanken lokal ermittelter Parameter mit höchster Repräsentativität.

Der Vernetzungsgrad der Regelungen ist deutlich gestiegen

Konnten sich Umsetzungsprojekte früher darauf konzentrieren, die jeweilige Regelung „wortgetreu“ gemäß dem Prinzip „Erarbeitung Textziffer für Textziffer“ umzusetzen, so sind sowohl die Einzelregelungen in sich selbst immer stärker vernetzt und auch die Vernetzung der Einzelregelungen miteinander ist stark gestiegen. Damit ist eine reine Durchführung von „textzifferbasierten“ Umsetzungsprojekten nicht mehr zielführend, es müssen vielmehr Zusammenhänge erkannt und die Einzelregelungen konsistent und gesamtheitlich umgesetzt werden. Indikatoren für einen hohen Vernetzungsgrad sind unter anderem:

Beispiel 8: Die 3. MaRisk-Novelle beinhaltet in sich viele Vernetzungen, wie zwischen Risikokonzentrationen, Diversifikationseffekten, Risikotragfähigkeitsbetrachtungen und Gesamtbankstresstests. Folglich ist es unter Konsistenz Gesichtspunkten nicht hinreichend, die Regelungen einfach per isolierter Betrachtung der einzelnen Textziffer umzusetzen.

Beispiel 9: Der aktuell erschienene Entwurf der BaFin-Richtlinie zu Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch ist sowohl mit der Säule II durch die Verweise auf die aktuell gültigen MaRisk, wie auch mit der Säule I über die Sanktionsmöglichkeiten der Bankaufsicht in Form zusätzlicher Kapitalanforderungen vernetzt, vgl. hierzu die Ausführungen in Beispiel 6 oben.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die neuen Eigenkapitaldefinitionen nach Basel III grundsätzlich mit vielen weiteren Regelungen zusammen wirken, die auf das bankaufsichtliche Eigenkapital referenzieren (z. B. Net Stable Funding Ratio).

Internationale Regelungen wirken schneller und direkter auf die deutsche Kreditwirtschaft

Während früher die internationalen Regelungen sukzessive über lokale Gesetzgebungsverfahren und Konsultationsphasen in natio-

nales Recht transferiert wurden, so bekommt dieser Prozess durch die neuen Befugnisse der European Banking Authority (EBA) eine völlig neue Facette: Es ist für die EBA möglich, kraft Verordnung der Europäischen Kommission verbindliche Regulierungsstandards zu erlassen, die europaweite Gültigkeit besitzen – auch ohne nationale Wahlrechte o. ä.. Insofern nimmt die Geschwindigkeit und die Durchschlagskraft internationaler Regelungen aus Sicht der deutschen Kreditwirtschaft massiv zu und die deutsche Kreditwirtschaft muss sich diesbezüglich weitaus stärker und proaktiver in den internationalen Gremien positionieren.

Für das Bankmanagement selbst impliziert dies die Notwendigkeit einer viel stärkeren „europäischen Weitsicht“ über die Grenzen der nationalen Gesetzgebungs- und Regulierungsbehörden hinaus.

Insgesamt stellt sich die Frage, wie das Bankmanagement der dargestellten Komplexität adäquat begegnet. Mit traditionellen Methoden des Bankmanagements und isolierten Umsetzungsprojekten kann diese Komplexität nicht nachhaltig bewältigt werden. Die Frequenz und der Impact der jeweiligen Neuregulierungen sowie die engen Zeithorizonte für die jeweilige Umsetzung erfordern eine viel konsequentere Governance in den regulierten Unternehmen, die sich an folgenden Kernpunkten orientieren kann:

- > Etablierung der Rolle eines „Chief Supervisory Issue Officers“ (CSIO) für das Management des Gesamtprozesses mit entsprechendem Stab, der auch die einheitliche Regelschnittstelle zur Bankaufsicht bildet,
- > Leben eines konsequenten Change Management Prozesses in der Organisation,
- > Nachhaltige Anwendung des Konzepts des „Neue Produkte Prozess“ mit Blick auf alle wesentlichen externen Regelungen, die das Geschäftsmodell des Instituts berühren,
- > Erarbeitung neuer Facharchitekturen für die ganzheitliche und konsistente Gesamtbanksteuerung anstatt von „Silo-Lösungen“ in einzelnen Risikoarten und / oder auf einzelnen Teilportfolios,

- > Umsetzung flexibler IT-Architekturen, die permanente Veränderungen ohne „ständigen Wildwuchs“ überstehen,
- > Stärkung der säulen- (im Sinne der drei Basel-II/III-Säulen) und risikoartenübergreifenden Organisationseinheiten im Middle- und Back-Office,
- > Realisierung von Umsetzungsprojekten, in denen die jeweiligen Regelungen nicht nur buchstabengetreu, sondern auch sinngemäß und mit Blick auf den Gesamtkontext implementiert werden,
- > Frühzeitige Orientierung an internationalen Entwicklungen und Vorgaben und proaktives Einwirken über internationale Gremienarbeit.

Trotz der zahlreichen neuen Anforderungen, der Verschärfungen bisheriger Regelungen und der neuen Durchgriffs- und Sanktionsmöglichkeiten der Bankaufsicht bleibt die Verantwortung für die Steuerung des jeweiligen Kreditinstituts selbstverständlich in der Hand der Geschäftsleiter. Dabei können aber weder die Erkenntnis, dass die Bankaufsicht vielerorts mit den neuen Regelungen in stärkerem Maße als bisher in die originären Geschäftsaktivitäten hineinwirkt, noch die Weitergabe des hohen politischen Drucks, der auf den Regulierern lastet, ignoriert werden. Insofern ist die Governance in Banken zukünftig auch stärker gefordert, aktives „Erwartungsmanagement“ bei den zugeordneten direkten Ansprechpartnern der Bankaufsicht innerhalb eines regelmäßigen Dialogs zu betreiben.

Autor



Dr. Frank Schlottmann

Leiter Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 153
- > frank.schlottmann@msg-gillardon.de

Risiken richtig einschätzen

Marktsimulation und
Stresstest in der Industrie

Von Andreas Vogel



Ein integriertes und intelligentes Risikomanagement wird in Unternehmen immer wichtiger. Marktsimulationen, die Wirkungszusammenhänge von Markttreibern berücksichtigen, zeigen dem Management die Konsequenzen bestimmter Marktszenarien auf. Unternehmensweite Stresstests in Verbindung mit der Abbildung von Wirkungszusammenhängen unternehmensrelevanter Risikofaktoren liefern durch das Generieren von hypothetischen, jedoch real plausiblen Szenarien ökonomisch interpretierbare Ergebnisse. So können die Folgen auf die finanzielle Leistungsfähigkeit und vor allem Tragfähigkeit des Unternehmens aufgezeigt werden. Der Ansatz im Kontext dieses Artikels befasst sich insbesondere mit dem Risikomanagement industrieller Unternehmen. Für diese Unternehmen ist es von zentraler Bedeutung, treibende Risikofaktoren zu kennen und Marktsituationen zu identifizieren, die das Unternehmen in Schieflage bringen können. Börsennotierte Unternehmen sind durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zu kontinuierlichem Risikomanagement verpflichtet. Insbesondere Unternehmen, die vom globalen Marktgeschehen abhängen, profitieren von der Durchführung sogenannter Stresstests. Aus den Ergebnissen lassen sich Handlungsmaßnahmen identifizieren und strategische Pläne entwickeln, um für bestimmte Marktszenarien präpariert zu sein und flexibel reagieren zu können.

Zusammenhänge der Risikotreiber

Für das Erreichen ihrer betriebswirtschaftlichen Ziele und das Erwirtschaften von Erträgen müssen Unternehmen Risiken eingehen. Diese Risiken liegen vor allem in der Schwankung relevanter Marktfaktoren. Dies ist beispielsweise das geplante Umsatzvolumen, das vom Produktpreis und der Menge der verkauften Güter beeinflusst wird. Ebenso spielen die Beschaffungskosten der eingesetzten Rohstoffe, die Marktzinsen, Währungskurse, sowie das Lohn- und Gehaltsniveau eine wichtige Rolle bei der Quantifizierung der Risiken. Diese und diverse andere Faktoren stehen darüber hinaus in Abhängigkeit zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die simultanen Schwankungen dieser Ergebnistreiber

stellen für Unternehmen einen großen Unsicherheitsfaktor bei der Planung ihrer Umsatz- und Absatzziele dar. Die geplanten Cash-Flows eines produzierenden Unternehmens hängen zum einen von den erwähnten Risikotreibern ab und werden darüber hinaus von sekundären Treibern beeinflusst. Dabei werden exogene und endogene Risikofaktoren unterschieden. Der endogene Bereich beschreibt den Ausschnitt der Realität, der in seinen Wechselbeziehungen untersucht und simuliert wird. Der exogene Bereich umfasst diejenigen Faktoren, die Einflüsse auf den endogenen Bereich ausüben, selbst aber nur schwer steuerbar sind. Exogene Treiber können beispielsweise die Fiskal- und Geldpolitik oder auch Umweltkatastrophen sein. Der problemrelevante endogene Bereich wird durch die Variablen Währungskurs, Konjunktur, langfristiges Zinsniveau, Rohstoffpreis, Warenpreis sowie Absatz aufgespannt.

Die Auswirkungen der Marktbewegungen auf das Unternehmensergebnis werden im hier verfolgten Ansatz durch Monte-Carlo-Simulation ermittelt. Ziel der Simulation ist die Bestimmung der individuellen Cash-Flow-Verteilung des Unternehmens im jeweiligen Szenario.

Modellierung und Konstruktion

Die simultanen Schwankungen verschiedener Risikotreiber haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Entwicklung der Unternehmens-Cash-Flows und beeinflussen die betriebswirtschaftlichen Ziele der Unternehmung. Um die Auswirkungen und Risiken integriert für ein Unternehmen zu messen, werden die Zusammenhänge in einem Marktmodell abgebildet. Eine abstrakte Abbildung der für das betrachtete Unternehmen relevanten Marktfaktoren bietet eine geeignete Basis, die Marktdynamik für das Unternehmen zu modellieren und die Konsequenzen von Entwicklungen darzustellen. Die Modellierung kausaler Zusammenhänge dient der qualitativen Konstruktion eines Risikomodells auf Basis makroökonomischer Marktparameter und bildet komplexe Beziehungen, wie z. B. die Wirtschaftsdynamik, ab. Das entwickelte Simulationsmodell basiert zunächst auf theoretischen Analysen der Wirkungszusammenhänge. Empirisch ermit-

telte Zusammenhänge ergänzen die Analyse. Das so gewonnene Wirkungsschema stellt eine approximative Abbildung des risikorelevanten Umfeldes des Unternehmens dar.

Zur Quantifizierung wird den Marktfaktoren eine Einflussverzögerung von einem Quartal unterstellt. Die Veränderung der Marktfaktoren wird durch diskrete Renditen ausgedrückt. Der systemexterne Umwelteinfluss auf jeden endogenen Parameter wird jeweils in einer Zufallsvariablen aggregiert. Die endogenen Faktoren hingegen werden aus den Einflüssen der einzelnen Risikotreiber mittels Regressionsinstrumenten berechnet. Die Quantifizierung der Wirkungszusammenhänge baut auf der Methodik der bivariaten linearen Regression auf. Ausgangspunkt für ein adäquates Bewertungsschema bilden die historischen Korrelationskoeffizienten nach Pearson für alle paarweisen Zusammenhänge zwischen Marktparametern innerhalb des endogenen Bereichs. Die Korrelationen werden jeweils zwischen der Rendite des betrachteten Marktparameters und der Rendite des Einflussfaktors aus der Vorperiode berechnet. Durch diesen „Timeshift“ werden die kausalen Zusammenhänge modelliert. Die Einflüsse auf den Absatz ergeben sich aus den empirischen Einkommens- und Preiselastizitäten der entsprechenden Produkte.

Die anhand des beschriebenen Simulationsmodells gewonnenen Prognosen zukünftiger Marktentwicklungen müssen zur abschließenden Risikobewertung über ein sogenanntes Exposure-Mapping mathematisch in Beziehung zu den Erfolgszahlen des Unternehmens gesetzt werden. Eine solche Exposure-Map beschreibt die Reagibilität der operativen Cash-Flows der Unternehmung bezüglich einer Veränderung der betrachteten Marktparameter. Dieser Vorgang setzt die Kenntnis über die Zusammensetzung der produktbezogenen Kosten und über den operativen Gewinn voraus. Auf der Basis einer solchen Exposure-Map können nun für jede Simulation die prognostizierten Marktentwicklungen zu quartalsweisen Cash-Flows aggregiert werden. Durch eine hinreichend hohe Simulationswiederholung ergibt sich so eine Verteilung möglicher Cash-Flows, welche über die Berechnung eines empirischen Quantils auf einem transparenten und nachvollziehbaren Weg zum Cash-Flow-at-Risk führt.

Aus dem generierten Cash-Flow-at-Risk lassen sich für bestimmte Szenarien Ableitungen über den Eigenkapitalbedarf, den Bedarf an Liquiditätsreserven sowie die Wahrscheinlichkeit der Fixkostendeckung treffen. Dadurch ist das Unternehmen frühzeitig in der Lage, die Notwendigkeit von Absicherungsmaßnahmen abzuschätzen und die entsprechenden Entscheidungen der Risikosteuerung frühzeitig einzuleiten.

Anwendungsbeispiel

Das betrachtete industrielle Beispielunternehmen stellt drei verschiedene Produkte für Endkonsumenten aus den Materialien Aluminium, Nickel, Kupfer und Zink her. Da die Rohstoffe in USD/Tonne gehandelt werden, ist das Unternehmen bei der Beschaffung neben dem Rohstoffpreisrisiko auch einem Wechselkursrisiko ausgesetzt. Die Produkte werden auf dem deutschen Markt in EUR angeboten und nicht exportiert. Der Umsatz des Unternehmens ergibt sich als Produkt des Absatzes und dem erzielten Preis, welche über die Preiselastizität im direkten Zusammenhang stehen. Zusätzlich wird der Absatz durch die Konjunktursituation im Inland beeinflusst. Es wird die Annahme getroffen, dass sich die erzielten Preise analog zum Verbraucherpreisindex entwickeln. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass der Absatz zufälligen Schwankungen unterliegt. Diese Schwankungen werden durch die Konjunktur- und Einkommenssituation hervorgerufen, die im Modell durch das BIP repräsentiert wird. Die benötigten Rohstoffmengen für die Erzeugung der diversen Produkte sind Tabelle 1 zu entnehmen.

Verbrauch in t	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
Aluminium	0,1	0,03	0,01
Kupfer	0	0,05	0,01
Nickel	0	0	0,05
Zink	0	0	0,05

Tabelle 1: Rohstoffverbrauch in Tonnen je Produkt

Ausgangspunkt ist das zu erwartende Standardszenario. In dieses Szenario fließen plausible Annahmen der Unternehmensführung über die zukünftige erwartete Entwicklung ein. Ergänzt wird dieses Szenario durch die Parametrisierung mit empirisch gemessenen Marktpreisschwankungen der übrigen Faktoren. Es wird unterstellt, dass im Mittel die erwarteten Absätze bei einer Standardabweichung der relativen Absatzveränderung von 5 Prozent erreicht werden. Jährlich fallen zur Finanzierung von Personal und sonstigen Fixkosten insgesamt 9 Mio. EUR an. Diese Parametrisierung dient als Standardszenario und wird verglichen mit einem sogenannten Stressszenario. Ein Stressszenario simuliert besondere Marktgegebenheiten und deren Auswirkungen auf das Unternehmen. Dabei werden hypothetische, jedoch plausible Parametrisierungen des Modells vorgenommen. Exemplarisch werden im Stressszenario ein rückläufiger Absatz von durchschnittlich 20 Prozent p. a. je Produkt und zusätzlich eine Rohstoffpreissteigerung von durchschnittlich 20 Prozent p. a. je Rohstoff betrachtet.

Die quartalsweise erhobenen Zeitreihen vom 1. Quartal 2004 bis 4. Quartal 2010 der Faktoren Bruttoinlandsprodukt (BIP), Verbraucherpreisindex (VPI), Wechselkurs (EUR/USD), Zinssatz (12-Monats-EURIBOR), Aluminium-, Kupfer-, Nickel- und Zinkpreis bilden die Schätzgrundlage¹ für die Parametrisierung des Modells und der Simulation. Als Risikomaß wird der Cash-Flow-at-Risk zum Konfidenzniveau von 95 Prozent als aggregiertes Ergebnis nach 4 Quartalen verwendet. Je Szenario wurden jeweils vier aufeinanderfolgende Quartale bei einer Simulationszahl von jeweils 50.000 Wiederholungen simuliert. Die Tabelle 2 beschreibt die Parametrisierung.

	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
Einkommenselastizität	1,2	0,5	1,0
Preiselastizität	-2,0	-1,0	-1,5
Preis zu Simulationsbeginn	400	900	400
Erwartungsabsatz / Quartal	6000	2000	1500

Tabelle 2: Parametrisierung

Zwei relative Häufigkeitsverteilungen der überschüssigen Cash-Flows nach Abzug der zur Fixkostendeckung benötigten Cash-Flows in Höhe von 9 Mio. EUR resultieren aus der Simulation, welche in Abbildung 1 für das Standard- und Stressszenario visualisiert werden.

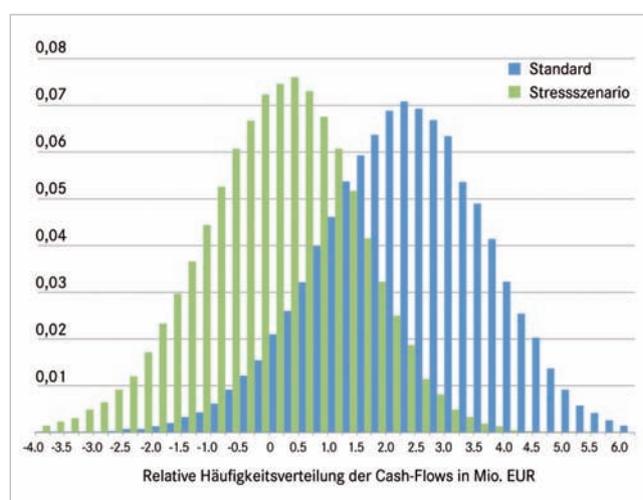


Abbildung 1: Relative Häufigkeitsverteilung der Cash-Flows

Das Ergebnis bestätigt die Erwartung, dass die Kombination aus steigenden Rohstoffpreisen und sinkendem Absatz zu einer Verschlechterung der Cash-Flow-Situation des Unternehmens führt, und quantifiziert die konkreten Auswirkungen. Gegenüber dem Standardszenario sinkt der erwartete Cash-Flow-Überschuss im Stressszenario von 2,32 Mio. EUR auf 0,14 Mio. EUR, was einer Reduktion von 94 Prozent entspricht. Ein Rückgang des Absatzes von 20% p.a. sowie eine Rohstoffpreissteigerung von 20 Prozent p.a. verursachen aufgrund der übergreifenden Vernetzung der diversen Faktoren einen überproportionalen Rückgang des erwarteten Cash-Flow-Überschusses. Die Ergebnisse (in Mio. EUR) der zwei Szenarios sind in Tabelle 3 dargestellt.

1 Die Zeitreihen für Nickel und Zink liegen jeweils ab dem 1. Quartal 2006 vor.
Datenquellen: www.destatis.de, www.bundesbank.de, www.finanzen.net

Szenario	Standard	Sinkender Absatz und steigende Rohstoffpreise
Erwarteter Cash-Flow-Überschuss (vor Zinsen und Steuern)	2,32	0,14
Cash-Flow-at-Risk	-0,1	-2,13

Tabelle 3: Ergebnisse in Mio. EUR

Im Standardszenario erwirtschaftet das Unternehmen im Mittel 2,32 Mio. EUR. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent beträgt der minimale Cash-Flow-Überschuss -0,1 Mio. EUR (Defizit). Im Stressszenario kann das Unternehmen nur noch einen Cash-Flow-Überschuss von 0,14 Mio. EUR erwarten. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent fällt ein minimales Cash-Flow-Defizit von 2,13 Mio. EUR an. Um beim Eintreten eines solchen Stressfalls überleben zu können, müsste sich das Unternehmen Liquidität in Höhe von 2,13 Mio. EUR beschaffen. Cash-Flows dürfen dabei nicht mit dem operativen Ergebnis gleichgesetzt werden. Diese Kennzahlen sind für die Einschätzung der finanziellen Stärke des Unternehmens von hoher Bedeutung. Durch Simulationen lassen sich Erkenntnisse gewinnen, um Unternehmen auf bestimmte Marktsituationen vorzubereiten. Die Unternehmensführung ist sich somit den Auswirkungen von zukünftigen Marktschwankungen und Krisen bewusst. Liquiditätsreserven können rechtzeitig bereitgehalten oder Krisenpläne ausgearbeitet werden. Eine Analyse auf Quartalsebene zeigt zudem weitere Erkenntnisse auf. Beispielsweise kann das Unternehmen feststellen, wie lange es im Stressfall überlebensfähig wäre und ab welchem Quartal Cash-Flow-Defizite nicht mehr getragen werden könnten.

Fazit

Die Konstruktion eines individuellen Marktmodells zeigt die Auswirkungen verschiedener Szenarien auf das betrachtete Unternehmen. Das Modell integriert endogene und exogene Faktoren und bildet Zusammenhänge ab. Die Berücksichtigung empirisch gemessener Wirkungszusammenhänge in Verbindung mit von

der Geschäftsleitung prognostizierten Erwartungen trägt zu einem zielführenden Modell im integrierten Risikomanagement bei. Das vorgeschlagene Simulationsmodell reduziert die hohen Verflechtungen und die Komplexität der Märkte auf ein transparentes, schlankes und gleichzeitig repräsentatives Steuerungswerkzeug. Die Methode liefert bedeutende Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung, indem sich das Unternehmen frühzeitig auf bestimmte Marktsituationen vorbereiten und somit gegen Risiken absichern kann.

Ansprechpartner



Andreas Vogel

Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 280
- > andreas.vogel@msg-gillardon.de



Mehr als komplex

Die Parametrisierung des Value-at-Risk in der Bankensteuerung

von Dr. Harald Stoklossa

Kreditinstitute führen auf der Basis von Vergangenheitsdaten eine risikoadjustierte, wertorientierte Bankensteuerung durch. Hierbei ist insbesondere bei der Berechnung von Risikomaßen wie dem Value-at-Risk (VaR) z. B. mittels der Modernen Historischen Simulation (MHS) eine korrekte Parametrisierung erforderlich. Der vorliegende Artikel betrachtet die komplexe Parametrisierungsproblematik aus mehreren Perspektiven. Zunächst beinhaltet die Untersuchung den kapitalmarkttheoretischen Bezug. Anschließend werden unter Verwendung des Open-Source-Systems R[®] mittels in der Ökonometrie fest verankerter Verfahren beispielhaft relevante Wirkungszusammenhänge aufgezeigt. Die Analysen münden u. a. in eine Handlungsempfehlung hinsichtlich der Auswahl des geeigneten, maximalen Beobachtungszeitraums zur optimierten Parametrisierung des VaR.

Die Anwendung von Risikomaßen erfordert zunächst eine qualitative Definition über das relevante Risiko sowie die Auswahl des Risikomaßes. Bei der Berechnung z. B. des VaR sind innerhalb des relevanten Markts u. a. die folgenden Parameter festzulegen: Marktfaktoren, Konfidenzniveau, Haltedauer und Beobachtungszeitraum (Hartmann-Wendels, 2010). Die vorliegende Analyse umfasst die Auswahl geeigneter Parameter für die Marktfaktoren und insbesondere den Beobachtungszeitraum. Auf andere Berechnungsverfahren des VaR ist diese Untersuchung grundsätzlich übertragbar.

Die risikoadjustierte Bewertung von Finanzinstrumenten erfolgt mittels Zeitreihen sowie Zinsstrukturen. Mit diesen werden u. a. Cash-Flows diskontiert. Je nach Wahl des Beobachtungszeitraums

ergeben sich unterschiedliche Ertrags- sowie Risikowerte und damit Bewertungsdifferenzen. Viele Kreditinstitute berechnen Vergangenheitsdaten zurückliegend bis ins Jahr 1988. Eine mathematisch und ökonomisch fundierte Analyse soll eine Empfehlung für eine geeignete Auswahl des Beobachtungszeitraums liefern. Diese Analyse bietet damit Optimierungsmöglichkeiten u. a. im Einsatz der Banksteuerungs- und Treasury-Systeme (z. B. sDIS+®).

Die Moderne Historische Simulation (MHS)

Die MHS stellt eine häufig verwendete Berechnungsart des VaR dar. Im Unterschied zu den anderen Berechnungsarten des VaR beinhaltet sie keine feste Annahme über die Verteilungsfunktion der zugrunde liegenden Daten (Hartmann-Wendels et al., 2010). Die Verteilung der zukünftigen Portfolio-Wertveränderungen wird aus den Veränderungen der Risikofaktoren abgeleitet, z. B. der Änderung der Geld- und Kapitalmarktrenditen auf der Basis von Zinsstrukturen oder -szenarien.

Die MHS wird als barwertige Vollsimulation mit historischen Marktpreis-, insbesondere Zinsänderungsrisiken, angewendet. Die Schwierigkeit besteht u. a. in der Auswahl eines optimalen Zeitfensters für die Berechnung des VaR, denn beispielsweise können alte Werte weniger relevant sein. Der vorliegende Artikel diskutiert deshalb in Form eines repräsentativen Parametrisierungsbeispiels auf der Basis von Fundamentaldaten die Auswahl geeigneter Beobachtungszeiträume.

Praxisbeispiel für Bewertungsdifferenzen

Anhand eines repräsentativen, langfristigen Bewertungsbeispiels zeigten sich eine höhere Rendite (gemessen als reale, saisonbereinigte BIP-Änderung Inland) und ein geringeres Risiko (gemessen mit der Standardabweichung) für Daten innerhalb der EWWU gegenüber makroökonomischen Daten unter Einschluss des DM-Währungsgebiets (Daten: Deutsche Bundesbank, 2011).

	Rendite (BIP)	Risiko (Std.-Dev.)	Return / Risk
1988-2011 (verbreiteter Ansatz)	0,4520	0,010437	35
1999-2010 (EURO-Währungsgebiet)	0,3324	0,009496	43

Die Ergebnisse können nicht ohne Weiteres als Vorteilhaftigkeit der DM-Phase gegenüber der Euro-Phase gedeutet werden. Die nachfolgenden Daten umfassen das Euro-Währungsgebiet.

Statistische Problemstellung und Lösungsweg

- > Ein zu langer Beobachtungszeitraum kann unter Umständen Zusammenhänge berücksichtigen, die nicht mehr gültig sind. Eine zu kurze Zeitreihenlänge kann dazu führen, dass langfristige auftauchende Wirkungsfaktoren unberücksichtigt bleiben.

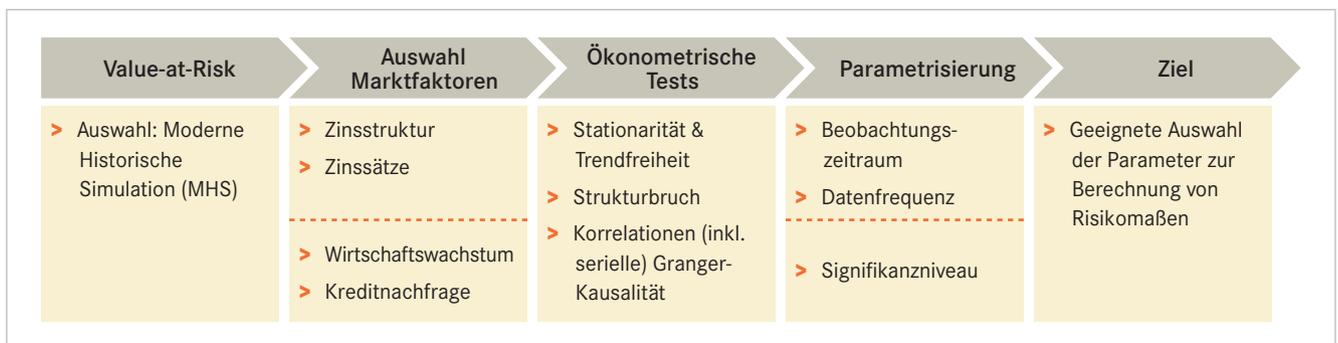


Abbildung 1: Analyseschema der Untersuchung

- > Zeitreihen könnten durch außerordentliche Umstände z. B. während der Finanzmarktkrise verfälscht werden. Zudem könnte aufgrund der Finanzmarktkrise ein Strukturbruch vorliegen. Dies könnte dazu führen, dass Empfehlungen hinsichtlich einer Parametrisierung des VaR obsolet würden. Denn in diesem Fall würde kein ausreichend langer Beobachtungszeitraum zugrunde gelegt werden, welcher den häufig verwendeten Zeitreihen z. B. ab 1988 überlegen wäre. Hier sei vorweggenommen, dass Strukturbrüche aufgrund der Finanzkrise nicht vorliegen.
- > Zeitreihen beginnen mit Q1/1995. Ein Strukturbruch wird mit Beginn der EWWU zum Anfang Q1/1999, d. h. nach 18 Quartalen, sowie mit dem Beginn der Finanzmarktkrise (Q3/2007) angenommen.

Die Kapitalmarkt Betrachtung

Mindestgröße des Stichprobenumfangs

Stabile ökonometrische Ergebnisse werden ab einem Mindest-Stichprobenumfang von ca. 30 Beobachtungswerten erzielt. Selbst bei Beobachtung von Quartalsgrößen wird der Mindeststichprobenumfang innerhalb der Zeitdauer seit Beginn der EWWU überschritten. Von einer Berechnung wird deshalb abgesehen. Eine kürzerfristige Betrachtung ist mit Schätzfehlern versehen. Zudem wird gegebenenfalls ein kürzerer Zeitraum als lediglich ein Konjunkturzyklus umfasst.

Kapitalmarkt und Strukturbrüche

Unabhängig von der Trendfreiheit können Strukturbrüche auftreten. Diese führen dazu, dass sich die Abhängigkeiten von Variablen signifikant und dauerhaft ändern. Eine solche New Policy auf dem Kapitalmarkt besteht mit der Einführung der EWWU ab dem 01.01.1999. In der Folge entstand ein homogenerer, größerer Kapitalmarkt, auf dem neue Zusammenhänge gelten, wie z. B. einheitliche Leitzinssätze und Geldmengenziele, jedoch auch Ineffizienzen aufgrund von Transferzahlungen und Subventionen. Die ökonometrischen Analysen sollen zeigen, inwieweit dieser Policy-Wechsel zu unterschiedlichen risiko- und ertragsrelevanten Bewertungsergebnissen führt und wie diese zu deuten sind.

Analyseobjekte: Die wichtigsten Kapitalmarktvariablen

Als repräsentative Preisgröße aller Finanzinstrumente werden Zinssätze zugrunde gelegt. Ein Großteil der Financial Assets von Banken besteht aus Zinsinstrumenten (z. B. Kredite, Einlagen etc.). Auch werden die Barwerte aller Finanzinstrumente mittels Zinsstrukturkurven diskontiert.

Für ökonometrische Tests sind weitere wichtige Variablen wie Kreditnachfrage und Wirtschaftswachstum erforderlich. Die Zusammenhänge werden nachfolgend validiert. Die Zeitreihen stammen aus den statistischen Veröffentlichungen der EZB. Fraglich ist z. B., ob die wesentlichen Preis- und Bewertungszusammenhänge zwischen der repräsentativen Größe „Zinsstruktur“ und den anderen wichtigen Variablen im Zeitverlauf stabil bleiben oder Trends bzw. Strukturbrüche auftauchen.

Der 1-Jahres-Zinssatz wird in der ökonometrischen Analyse als repräsentative Kernvariable verwendet. Einerseits repräsentiert dieser Zinssatz in etwa die durchschnittliche Duration der Bankbilanzen und damit der gesamten Kapitalstruktur der Banken. Andererseits zeigen empirische Untersuchungen, dass dieser Zinssatz derjenige ist, auf den die wichtigen exogenen Variablen wie Kreditnachfrage und Wirtschaftswachstum ihren stärksten Einfluss ausüben (Stoklossa, H., 2010). Im Rahmen der Datenfrequenz weisen Quartalswerte der Zinsbewegungen die validesten Zusammenhänge auf. Dies liegt u. a. am hohen Einfluss realer Variablen.

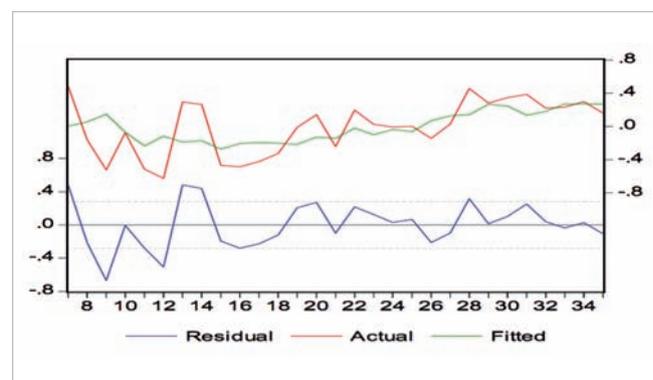


Abbildung 2: 1-Jahres-Zinssatz beeinflusst durch BIP und Kreditnachfrage

Die gängigen Risikomaße messen zwar Schwankungen der abhängigen Variablen, decken aber noch nicht die ursächlichen Risikofaktoren im Sinne exogener Wirkungsfaktoren auf. Die vorliegende Analyse berücksichtigt die wichtigsten Wirkungsfaktoren für das Risiko daher qualitativ und quantitativ.

Die ökonometrischen Analysen

Stationarität und Trendfreiheit der Kernvariable „Zins“

Vor dem Test auf Trendfreiheit wurde der Test auf Stationarität der unabhängigen Variablen angewendet und in Form des ADF-Tests durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme der Stationarität der Variablen. Der Test auf Kointegration wurde ergänzend zur Überprüfung langfristig stabiler Zusammenhänge zwischen nicht stationären Variablen mithilfe des Johansen-Kointegrationstests durchgeführt. Die Testergebnisse deuten nahezu vollständig auf die Kointegration der Daten hin.

Basis: Korrelation der wichtigsten Kapitalmarktvariablen

Untersucht wird die Beziehung der für Banken wichtigsten Kernvariablen des Kapitalmarkts „Zins“ zu dessen univariat wichtigsten exogenen Variablen wie dem Wirtschaftswachstum und der Kreditnachfrage auf Korrelationen hin. Die Daten reichen von Q2/1995 bis Q2/2010 und werden somit zunächst unter der Annahme eines nicht signifikanten Strukturbruchs validiert.

Die Signifikanz sowie R-squared sind jeweils im Vergleich zu anderen Variablen sehr hoch. Berechnungen ausschließlich seit Beginn der EWWU weisen noch signifikantere Ergebnisse auf. Die serielle Korrelation konnte jeweils anhand der Durbin-Watson-Statistik ausgeschlossen werden. Der Granger-Kausalitäts-Test zeigt die Determination der Variablen untereinander an. Es zeigt sich auch in dynamischer Hinsicht und unter Beachtung von Lags jeweils die Granger-kausale Determination des repräsentativen 1-Jahres-Zinssatzes durch die unabhängigen Variablen „Kreditvolumen“ und „Wirtschaftswachstum.“ Damit lassen sich diese Größen als einwirkende, unabhängige Risikofaktoren in Bezug auf die Zinsstruktur interpretieren, welche die mit den gängigen

Risikomaßen wie z. B. dem VaR gemessene Volatilität der Zinsstrukturkurve im betrachteten Bereich wesentlich verursacht.

Statistische Untersuchung auf Strukturbrüche

Das Ergebnis soll vermutete Strukturbrüche auf dem Kapitalmarkt nachweisen. Vermutet wird insbesondere, dass ein Strukturbruch beim Übergang zur EWWU oder mit dem Beginn der Finanzmarktkrise vorhanden sei. Das Nichtvorliegen eines Strukturbruchs im Rahmen der Finanzmarktkrise bei gleichzeitigem Vorliegen eines Strukturbruchs beim Übergang zur EWWU könnte Empfehlungen hinsichtlich Parametrisierungsänderungen im Rahmen der Länge des Beobachtungszeitraums bei der Berechnung der MHS stützen, im umgekehrten Fall jedoch obsolet werden lassen. Deshalb wird bei der Berechnung der Strukturbruchttests die Untersuchung auf einen Strukturbruch aufgrund der Finanzmarktkrise vor einem Strukturbruchtest wegen des Übergangs zur EWWU durchgeführt.

Hierbei werden sowohl Zeitreihen ab 1995 untersucht als auch zusätzlich ab dem Beginn der EWWU. Auch die dem vermuteten Strukturbruch zugrunde liegenden, benachbarten Zeitpunkte wurden weit über die vermuteten Bruchstellen hinaus getestet. Die Testergebnisse führen zu identischen Aussagen. Ein Strukturbruch lässt sich im Hinblick auf Veränderungen des Zusammenhangs zwischen Zins und Wirtschaftswachstum nicht bestätigen. Die Ergebnisse zeigen, dass bei den betrachteten wichtigsten Variablen des Kapitalmarkts kein Strukturbruch aufgrund der Finanzmarktkrise vorliegt.

Anschließend werden Strukturbruchttests für den Beginn der EWWU durchgeführt. Hierbei lässt sich der Strukturbruch im Hinblick auf Veränderungen des Zusammenhangs zwischen Zins und Wirtschaftswachstum bestätigen. Darüber hinaus zeigt sich der Strukturbruch ebenso im dynamischen Zusammenhang zwischen 1-Jahres-Zinsen und dem Kreditvolumen. Auch bei den dem ausgewiesenen Breakpoint folgenden Zeitpunkten ist noch ein Strukturbruch nachweisbar, der ebenfalls mit der Implementierung der EWWU zusammenhängt.

Insgesamt weisen die vorangegangenen Strukturbruchttests nach, dass die Verwendung von Zeitreihendaten aus der Periode zeitlich vor der EWWU ökonomisch unzulässig ist. Dies führt zu Parametrisierungsfehlern im Rahmen der Berechnung der MHS.

Wertung der parametrisierter Bewertungsdifferenzen

Die Ergebnisse zeigen, dass ausschließlich die Wahl eines validen Beobachtungszeitraums zur korrekten Parametrisierung von Bewertungs- und Steuerungsergebnissen führt. Der Einschluss von vor der EWWU gewonnenen Daten führt dagegen zu Fehlbewertungen.

Lösungsvorschlag zur Wahl des Beobachtungszeitraums

Zwar lässt sich auch durch eine optimierte Parametrisierung eines Risikomaßes das aktuelle Risiko nie vollkommen hinreichend abbilden. Denn nach wie vor verbleibt z. B. das dynamische Phänomen, dass nach Phasen hoher Risiken die ausgewiesenen VaR-Maße zu hoch beziehungsweise nach Phasen geringer Risiken zu niedrig sind. Auch lassen sich die diesem Artikel zugrunde liegenden Annahmen durchaus ergänzen oder adjustieren. Doch kann sowohl die Parametrisierung und damit auch die Aussagekraft des Risikomaßes mit der vorliegenden Analyse optimiert werden.

Für die Wahl des maximalen Beobachtungszeitraums empfiehlt sich die Verwendung des Beobachtungszeitraums ab dem Beginn der EWWU, d. h. ab dem 01.01.1999. In Abhängigkeit von den zugrunde liegenden Instrumenten und Fragestellungen können auch geringere Zeiträume geeignet sein (s. u.). Die Verwendung von Zeitreihen ab 1988 stellt dagegen eine Fehlbewertung dar. Diese gilt auch für die bilanzielle und aufsichtsrechtliche Abbildung der wirtschaftlichen Situation von Kreditinstituten.

Bei der Wahl des minimalen Beobachtungszeitraums sind folgende Sachverhalte zu beachten: Zeitreihen erlangen ab ca. 30 Beobachtungswerten Stabilität hinsichtlich valider Zusammenhänge. Zudem stellen aus Sicht der Zinsstrukturtheorie Quartalswerte den stabilsten Zusammenhang dar. Denn Zinsen sind eine erheb-

lich vom Wachstum abhängige Variable. Ein Beobachtungszeitraum von 30 Quartalen (7,5 Jahre) sollte deshalb möglichst bei der Berechnung von Risikomaßen verwendet werden.

Jedenfalls sollte von einem zu kurzen Beobachtungszeitraum abgesehen werden, da erst manche Niveaushiftungen oder nur zeitweise auftretende (exogene) Schocks die Validität der Ergebnisse signifikant beeinträchtigen können. Falls möglich, sollte in diesem Zusammenhang mindestens die Dauer eines Zinszyklus im Management von Zinsänderungs- und Liquiditätsrisiken verwendet werden. Aufgrund von kurzfristigen Niveaushiftungen können bei Derivaten jedoch auch die vorgenannten, kürzerfristigen Zusammenhänge geeignet sein.

Die Kapitalmarktanalysen zeigen insgesamt, wie eine Optimierung sowohl der Anwendungsweise als auch der Aussagekraft der Risikomaße im Rahmen der Gesamtbankrisikosteuerung erzielbar ist.

Ansprechpartner



Dr. Frank Schlottmann

Leiter Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 153
- > frank.schlottmann@msg-gillardon.de



Innovation versus Vertrauen

Allfinanzkonzepte – Ausblick im Zeitalter von Social Media

Von Dennis Kapl und Thomas Schmidt

Kunden wickeln ihre Geschäfte zunehmend online ab. Das gilt für Bank- und Versicherungsgeschäfte genauso wie für das klassische Onlineshopping. Doch welche Chancen und Risiken sind damit insbesondere für Kreditinstitute im Web 2.0 verbunden? Wie lässt sich eine innovative Social-Media-Strategie in eine etablierte Vertriebskultur integrieren? Und ist das persönliche Gespräch mit dem Berater in einer modernen Allfinanzstrategie zukünftig überflüssig?

Die Idee des „Allfinanzkonzepts“, je nach Unternehmensblickwinkel auch „Bancassurance“ oder „Insurance Banking“ genannt, wurde in Deutschland erstmals Anfang der 1980er-Jahre aufgegriffen. Nahezu jede Großbank agierte am Markt zu diesem Zeitpunkt mit Strategien, um Kunden ein breit gefächertes und ganzheitliches Produktangebot offerieren zu können.

Der Begriff „Allfinanz“ bedeutete an dieser Stelle die Erweiterung des Angebots über den gängigen Kreis der Bankgeschäfte hinaus, vornehmlich durch Addition von Bauspar- und Versicherungsprodukten. Dem Kunden sollte hierdurch in erster Linie hinsichtlich der Informationsbeschaffung ein zeitliches Ersparnis entstehen und mittels intelligenter Produktbündelung Sonderkonditionen eingeräumt werden. Die Finanzdienstleister knüpften ihrerseits hohe Erwartungen an Kostensenkungseffekte, Cross-Selling-Möglichkeiten und eine gesteigerte Kundenbindung.

Zunächst konzentrierte man sich vornehmlich auf vertriebliche Kooperationen – Banken brachten ihre Filialnetze ein und Versicherungen ihre Vertreter. Die individuellen Geschäftsmodelle und -prozesse der Kooperationspartner hingegen blieben weitgehend unberücksichtigt.

Marktentwicklung bis heute

Seit Beginn des neuen Millenniums sind viele Allfinanzoffensiven großer Institute national wie international im Sande verlaufen. Der deutsche Versicherer Munich Re hat bereits 2003 sein Bankengagement durch die Veräußerung einer Beteiligung an der Hypo Real Estate deutlich reduziert. 2005 folgte ein Verkauf der Anteile an der italienischen UniCredit. Ebenfalls 2003 beendete die Deutsche Bank ihr Engagement beim Gerling-Konzern. Vor mehr als fünf Jahren veräußerte die Credit Suisse Winterthur an die Axa-Gruppe, der ehemalige Bankriese Citigroup trennte sich von seinem Travellers-Engagement, und die Allianz beendete Anfang 2009 das Experiment Dresdner Bank mit deren Verkauf an die Commerzbank. Mit der Oldenburger Landesbank startet die Allianz nun einen neuen Anlauf. Zudem wurde eine neue Kooperationsvereinbarung mit der Commerzbank geschlossen.

Die beiden weiteren Eckpfeiler der deutschen Bankenlandschaft, die Sparkassen und Kreditgenossenschaften, forcieren mit ihren Partnern in diesem Zusammenhang den Verbundvertrieb. Der private Allfinanzkonzern Wüstenrot & Württembergische nutzt hingegen den Vorteil, sämtliche relevanten Finanzdienstleistungen,

von Bankprodukten über Bausparen bis zu Versicherungen, unter einem einheitlichen Dach anbieten zu können. Durch diese strategische Ausrichtung sollen grundlegende Herausforderungen, wie das Zusammenbringen der unterschiedlichen Vertriebskulturen von Bankern und Versicherungsmaklern, tendenziell einfacher bewältigt werden.

Der One-Stop-Shop bleibt populär

Betrachtet man die demografische Entwicklung in Deutschland sowie das stark gestiegene, aggregierte Nettogeldvermögen, in Verbindung mit sinkenden gesetzlichen Rentenansprüchen, so ergibt sich für Allfinanzkonzepte ein großes Potenzial in Bezug auf kombinierte Risikoabsicherungs- und Vorsorgeprodukte. Diese bieten gute Möglichkeiten, Cross- und Up-Selling-Strategien umzusetzen. Darüber hinaus gleichen sich die Angebote von Banken und Versicherern stetig an. Banken verkaufen beispielsweise immer erfolgreicher Lebensversicherungen, und Versicherer bieten im Gegenzug Giro- und Tagesgeldkonten an. Vor dem Hintergrund eines intensiven Wettbewerbs und einer hohen Markttransparenz, verstärkt durch das Internet und Direktvertriebe, erscheint eine Zusammenlegung beider Disziplinen im Rahmen einer Allfinanzstrategie als weiterhin attraktiv.

Deren Umsetzung gestaltet sich jedoch alles andere als einfach, da diese hohe Anforderungen an das gesamte Unternehmen sowie an den einzelnen Berater stellt. Die derzeitige Herausforderung besteht für alle Allfinanz-Anbieter, egal ob im Rahmen von strategischen Allianzen, Verbundvertrieben oder eben der Konzernstruktur, in der Etablierung einer holistischen, bedarfsgerechten und glaubwürdigen Kundenberatung.

Der (Vertriebs-)Mensch als Erfolgsfaktor

Auf Unternehmensseite sind somit nicht länger nur vertriebliche Kooperationen gefragt. Die Grundsteinlegung für eine bedarfsorientierte Beratung und somit eines erfolgreichen Cross-Sellings beginnt bereits bei der Vereinbarkeit kultureller Differenzen zwi-

schen Bank- und Versicherungsvertrieb durch Identifikation mit der Gesamtunternehmung. Zusätzlich muss die Motivation der Mitarbeiter, Bank- und Versicherungsprodukte innerhalb eines vertrieblichen Gesamtkonzepts anzubieten, gewährleistet werden. Hierzu ist es notwendig, die gegenseitige Abhängigkeit der Mitarbeiter, speziell im Hinblick auf den Beratungsprozess komplexer Produkte, beispielsweise im Bereich der Altersvorsorge, zu kommunizieren und den Teamgedanken zu fördern. Selbstverständlich sind flankierend und kontinuierlich umfassende Schulungen für Banker und Versicherungsexperten vonnöten. Finales Ziel ist jedoch, dass sich keine der beiden Seiten scheut, bei Bedarf einen Experten der jeweils anderen Disziplin hinzuzuziehen. Hierfür sind nicht nur Leitlinien und Regelwerke nützlich, sondern auch ein ausgewogenes Incentivierungssystem.

Die bedarfsorientierte Kundenansprache als Erfolgsfaktor

Der Beratungsprozess selbst bildet das Kernstück einer bedarfsorientierten Kundenansprache. Gerade bei Vorsorgeprodukten müssen die Zielgruppen weiterhin sensibilisiert werden, da vielen (potenziellen) Kunden die Notwendigkeit einer privaten (Alters-)Vorsorge immer noch nicht hinreichend bewusst ist. Gleichzeitig besteht eine große Unsicherheit, in welche Produkte das Ersparte am besten investiert werden soll. Somit werden derzeit „krisenfeste“ Anlageformen präferiert. Transparenz, Verständlichkeit, Zuverlässigkeit sowie eine ausführliche Bedarfsanalyse sind in der Beratung erfolgsentscheidende Faktoren. Die Beratungspraxis von msgGillardon zeigt hierbei, dass die Produktportfolien der Finanzdienstleister immens angewachsen sind. Gleichzeitig sind diese jedoch für Controller und Vertriebsmanager schwer steuerbar und für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter oft nicht mehr verständlich.

Folglich ist statt einer riesigen Produktvielfalt ein sinnvoll kombiniertes Angebot aus Bank- und Versicherungsbausteinen zu offerieren. Nachgelagerte Leistungen wie ein ansprechender After-Sales-Service, welcher eine schnelle Abwicklung sowie einen alleinigen Ansprechpartner bieten sollte, gelten als hinreichende Bedingung.

Chancen und Risiken im Zeitalter des Web 2.0

Die Nutzung von Social-Media-Instrumenten kann entlang der gesamten oben genannten Maßnahmenkette von Nutzen sein. Notwendig ist zunächst die Miteinbeziehung der eigenen Mitarbeiter des Allfinanzdienstleiters und die Verankerung des Web-2.0-„Mitmach-Gedankens“ in der Unternehmenskultur sowie eingebettet in eine Vertriebs- bzw. Social-Media-Strategie. Über interne Blogs, Foren oder andere Portale entsteht ein neues Innovationsnetzwerk, das den Mitarbeitern einen direkten und unkomplizierten Austausch untereinander ermöglicht und so die Entwicklung von Innovationen aus Ideen, Anregungen und Diskussionen vorantreibt. Zu einem späteren Zeitpunkt kann dieses Netzwerk der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, um einem erweiterten Kundendialog den Weg zu ebnen. Damit können Banken und

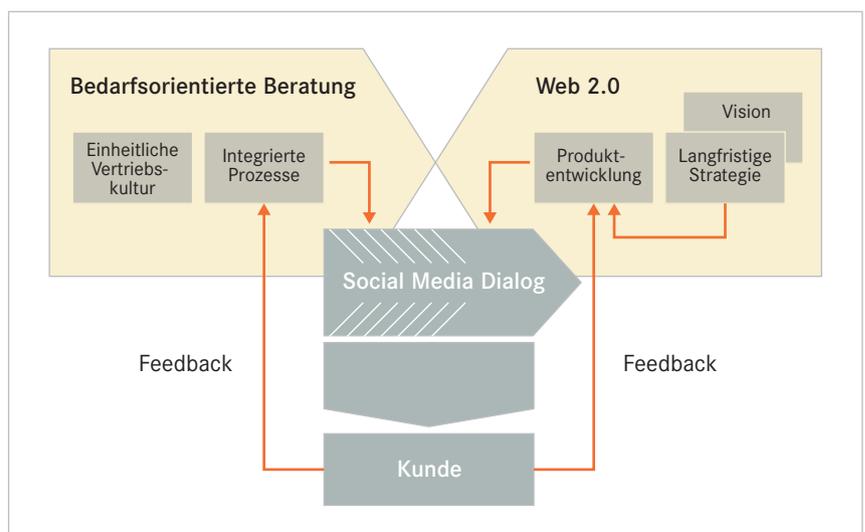


Abbildung 1: Grobskizze einer modernisierten Allfinanzstrategie

Sparkassen neue Wege im Empfehlungsmarketing beschreiten – der „Gefällt-mir-Weg“.

Auf Kundenseite beginnt der Nutzen von Social Media bei der effektiven Kommunikation des Unternehmensimage innerhalb der Communities von beispielsweise Facebook, Twitter, Youtube etc. und den genannten eigenen Foren, Blogs oder Portalen. Ein erster Auftritt kann hierbei in Form von Events, Gewinnspielen und Workshops erfolgen. Jedoch geht es nicht um den reinen Bekanntheitsgrad, sondern um das Erlangen von Vertrauen und Respekt. Gerade das Privatkundengeschäft lebt von Empfehlungen der Kunden untereinander. So entsteht parallel zu Ratings und Image ein „Social Score“ innerhalb des Web 2.0.

Gleichzeitig muss dem Kunden innerhalb einer Social-Media-Präsenz ein tatsächlicher Mehrwert geboten werden. An dieser Stelle könnten beispielsweise auf Facebook selbst entwickelte Apps Eingang finden, die konkrete Onlinebanking-Funktionen oder spielerischen Zugang zu Vorsorgeprodukten und deren Kombination und Konfiguration bieten.

Die Schaffung einer „Fanbase“ im Netz durch gezieltes Branding bildet den Grundstein für weitere Maßnahmen. Dem Kunden werden hierdurch Offenheit, Transparenz und Innovationsfähigkeit demonstriert – eine zwingende Notwendigkeit für Allfinanzdienstleister mit Fokus auf Vorsorgeprodukten. Weiterhin erhält dieser eine Plattform, um sich mit anderen Kunden auszutauschen. Bei Fragen, negativen Äußerungen oder Kritik kann ein Moderator assistierend eingreifen. Durch regelmäßiges Feedback und einen souveränen Umgang mit den neuen Medien entsteht zusätzliches Vertrauen, auch im Hinblick auf spätere persönliche Beratungsgespräche.

In einem nächsten Schritt erfolgt die profunde Analyse der Kundenwünsche und Bedürfnisse. Der Kunde wird hierdurch zum aktiven Prozessberater, fühlt sich geschätzt und gehört. Dies kann beispielsweise durch integrierte Umfragetools wie „Twitpoll“ (von Twitter) erfolgen. Eine Beispielfrage zur Abstimmung und / oder Bewertung könnte lauten, auf welche Servicekomponente(n) der

Kunde den meisten Wert legt. Nach der Auswertung der Anforderungen werden die häufigsten Nennungen umgesetzt und dies dem Kunden kommuniziert. Die Vorteile dieses sogenannten Crowdsourcing, näherungsweise übersetzt mit Schwarmintelligenz, können auch bei der Produktentwicklung miteinbezogen werden. Neue Produktideen inklusive Konditionen und / oder verschiedene Produktkombinationen werden unter Miteinbeziehung des Kunden diskutiert, entwickelt und gegebenenfalls angepasst.

Währung und Lohn von Social Media – Innovation und Vertrauen

Das Risiko besteht jedoch darin, dass artikuliert Kundenerwartungen final auch tatsächlich umgesetzt bzw. Einzug in das fertige Produkt finden müssen. Aufgrund dessen sind im Vorfeld profunde Überlegungen anzustellen, wie eine langfristig angelegte Social-Media-Strategie des jeweiligen Allfinanzdienstleisters gestaltet werden kann und welche potenziellen Prozesse und Produkte Eingang in den Kundendialog finden sollen. Darüber hinaus sollte ein Kompetenzteam etabliert werden, das sich exklusiv mit Social Media beschäftigt.

Speziell für das Thema Vorsorge scheint sich das Crowdsourcing besonders zu eignen. Ein maßgeschneidertes Angebot aufgrund großer individueller Kombinationsmöglichkeiten von Bank- und Versicherungsprodukten benötigt den Input des Kunden. Das Web 2.0 kann somit, in Kombination mit CRM-Systemen, durch direkten Dialog wichtige Informationen liefern.

Darüber hinaus bieten Social Media die Gelegenheit, den Kunden positiv zu überraschen und vertriebliche Impulse aufzunehmen. Dies beinhaltet nicht nur die schnelle Reaktion auf Fragen oder Anforderungen, sondern vor allem auf Kritik. Äußert ein Kunde auf der jeweiligen Plattform Unzufriedenheit oder negative Eindrücke, so kann er direkt „abgeholt“ und gehalten werden. Ebenso ist der Einsatz von intelligenten Wiedergewinnungsstrategien sinnvoll. Dies kann beispielsweise durch individuelle Angebote in Kombination mit der Einladung zu einem persönlichen Gespräch durch den Kundenberater geschehen.

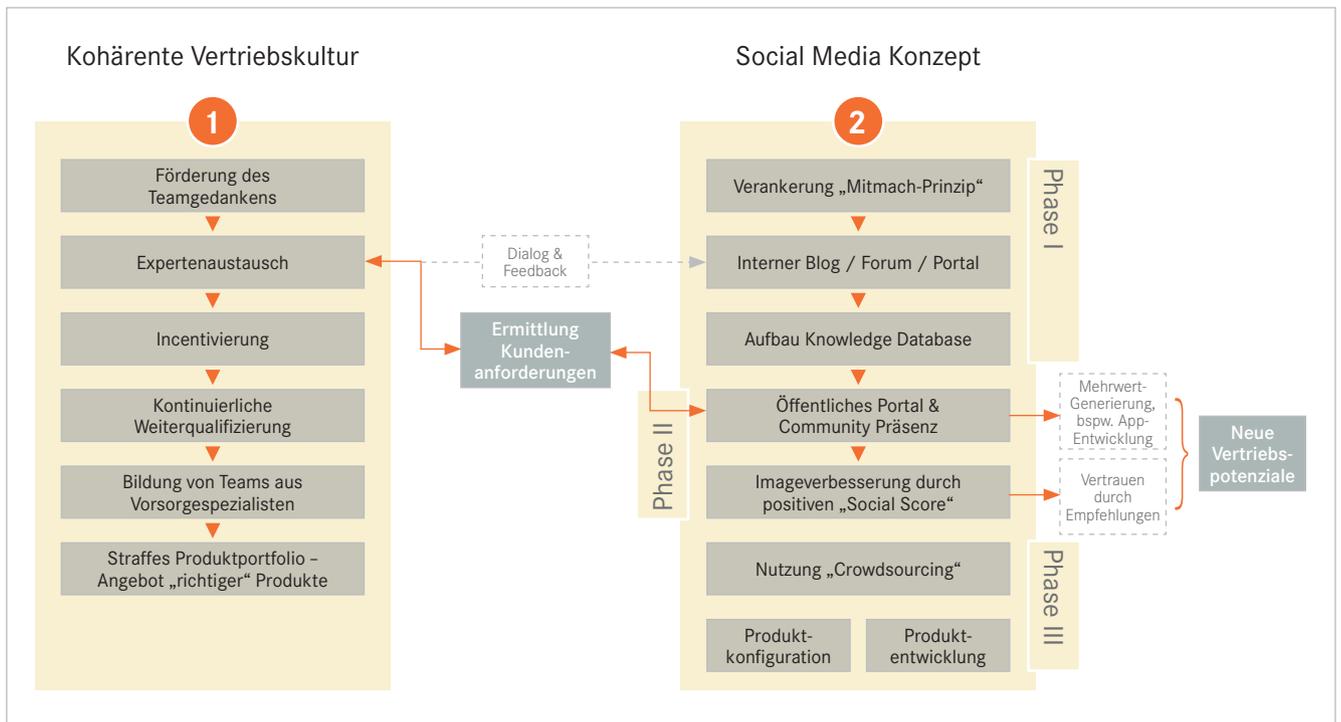


Abbildung 2: Allfinanzkonzept mit Spezialisierung auf innovative Vorsorgeprodukte

Autoren



Dennis Kapl
Management Consulting, msgGillardon AG

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



Thomas Schmidt
Management Consulting, msgGillardon AG

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

Als Fazit bleibt festzuhalten: Die Chancen, die sich aus der erfolgreichen Verbindung von Vertriebskultur und Social-Media-Instrumenten für eine moderne Allfinanzstrategie ergeben, liegen vor allem in den Möglichkeiten eines erweiterten Kundendialogs. Der Kunde fühlt sich dadurch in vertriebliche Prozesse eingebunden, gehört und in seiner Meinung geschätzt.

Die Kür bleibt somit, was das Web 2.0 nicht zur Gänze bieten kann: ein persönliches Gespräch mit einem überzeugenden Berater.



Grenzen überwinden

Spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken

Von Dirk Berghoff, Stephan Bueren und Oliver Lukas

Früher war scheinbar alles einfacher und klarer. Für ein Päckchen guten Kaffees ging man ins Fachgeschäft, das Sparguthaben lag auf der „Bank“, und „Herr Kaiser“ kümmerte sich um die Versicherungsangelegenheiten.

Für die verschiedenen Belange des Lebens gab es jeweils Spezialisten, mit denen über die Jahre hinweg eine persönliche Bindung aufgebaut wurde. Das Gefühl, bei diesem Spezialisten „gut aufgehoben“ zu sein, war wichtig, und man hatte Vertrauen zu ihm. Diese Spezialisierung spiegelte sich auch in der Industrie und im Dienstleistungsgewerbe wider. Die Unternehmen fokussierten ihre Kompetenzen und richteten dahin gehend Organisationsstrukturen und Geschäftsziele aus.

Die vergangenen Jahrzehnte waren allerdings in Hinsicht auf Produktvertrieb und Vermarktung einem stetigen Wandel unterwor-

fen. Zwar galt lange Zeit die Potenzierung von Verkaufsstandorten und Warenangebot als zentraler Schlüssel zum Erfolg, doch bereits 1950 demonstrierten der erste Otto-Katalog (28 Paar Schuhe auf 14 Seiten) sowie die gleichzeitig eingeführte Zahlung auf Rechnung das Potenzial innovativer Vertriebskonzepte. Das 1973 vom Hamburger Familienunternehmen Tchibo etablierte Prinzip wöchentlich wechselnder Warenwelten zeigte vor allem, wie aus einem einstmaligen spezialisierten Kaffeeröster ein ernst zu nehmender Wettbewerber für den Einzelhandel durch Vermarktung branchenfremder Produkte werden konnte.

Stellvertretend zeigen diese Beispiele auf der einen Seite das Potenzial kreativer Konzepte als Antwort auf sich verändernde Märkte und Lebenssituationen, und zum anderen die Notwendigkeit, Innovation nicht nur einmalig sondern als Generalprinzip zu etablieren.

Das Kundenverhalten ändert sich

Galten noch vor wenigen Jahren vor allem die Kundenbindung und ein über lange Zeit aufgebautes Vertrauensverhältnis als Maß der Dinge, spiegelt der soziologische Wandel durch neue Medien und den Generationenwechsel in den letzten Jahren einen gegenläufigen Trend bei den Endkunden wider. Die einstmalige Marken- und Unternehmensloyalität weicht der Motivation, ein „besseres“ oder „günstigeres“ Vergleichsangebot mit geringstem Aufwand zu erhalten. Auch der Wunsch nach dem sprichwörtlichen „Rundum-Sorglos-Paket“ tritt immer mehr in den Vordergrund. Diese Erwartungshaltung wird durch die elementaren Einflüsse des Internets auf alle Lebensbereiche nochmals verstärkt und impliziert zudem übergreifende Ansprüche hinsichtlich Angebotsvielfalt und Rückmeldungsgeschwindigkeit.

- > **Günstiger:** Die Vergleichsangebote stehen nur einen „Klick“ entfernt im Internet zur Verfügung. Shoppingportale für nahezu alle Waren und Dienstleistungen bieten im Direktgeschäft ein breites und vor allem günstiges Produktangebot. Über Kombinationsangebote erzielt der Konsument zudem Mehrleistungen oder weitere Optimierung der Kosten. Darüber hinaus ist der Endkunde heute bereits im Vorfeld gut informiert. Die Beratungsleistung des Anbieters tritt somit in den Hintergrund und reduziert sich oftmals auf die Diskussion um Konditionen und Liefertermine.
- > **Besser:** Hinzu kommt das Gefühl des Kunden, nur das Beste zu kaufen. Annähernd jedes Produkt wird in Bewertungsplattformen von Kunden bewertet und diskutiert – ob mit oder ohne Fachkenntnis. Es ist aus Kundensicht scheinbar möglich, in kürzester Zeit eine ausgewogene Markttransparenz zu erlangen.
- > **Rundum sorglos:** Begriffe wie „All-Inclusive“ oder „Flatrate“ sind inzwischen ständige Begleiter, wenn es um die geplante Urlaubsreise oder einen Telefentarif geht. Die Absicherung gegen nicht kalkulierte Zusatzkosten oder der Komfort, sich um nichts mehr „kümmern“ zu müssen, wiegt oftmals mehr, als das günstigste Einzelangebot zu erhalten.

Herausforderungen für Automobilbanken

Die Automobilhersteller mit ihren angeschlossenen Banken (den sogenannten „Captives“) und Leasinggesellschaften stehen heute vergleichbaren Trends und einer Reihe zusätzlicher Herausforderungen gegenüber. Ökologische Anforderungen hinsichtlich ihrer zukünftigen Fahrzeuge bedingen zum einen neue Vertriebs- und Servicekonzepte (z. B. Ladestationen für Elektrofahrzeuge). Zum anderen drängen zunehmend Großbanken in den Markt, der einst den Automobilbanken selbst vorbehalten war. Mit günstigen Finanzierungskonditionen und variablen Produkten umwerben sie die potenziellen Autokäufer. So bietet etwa die spanische „Santander Consumer Bank“ über ihr Portal „carcredit.de“ Kombinationsangebote für Finanzierung oder Leasing mit Ratenschutz- und GAP-Versicherung über mehr als 27.000 Kfz-Händler an.

Effektive Maßnahmen in diesem immer stärker umkämpften Markt setzen voraus, dass die Wünsche der Kunden (in diesem Fall sowohl des Endkunden als auch der Händler) erkannt und realisiert werden. Im Handel verlagert sich die Gewichtung dabei tendenziell auf die effiziente Abwicklung. Verlockende Margen verlieren schnell an Bedeutung, wenn sie durch mangelhafte Systeme und unflexible Prozesse konterkariert werden. Die Banken und Hersteller erwarten hingegen höhere Margen und Zusatzgeschäfte durch „Cross- und „Up“-Selling aufgrund des erweiterten Produktportfolios.

Brach liegende Potenziale erschließen

Beim Endkunden stehen nicht nur günstige und qualitativ hochwertige Produkte im Vordergrund, sondern auch maßgeschneiderte Gesamtpakete aus Finanzprodukt, Versicherung und Services. Durch Quersubvention (z. B. Unterstützung einer Kfz-Versicherung für „junge Fahrer“ durch den Automobilhersteller) können diese oft günstiger angeboten werden oder eine umfangreichere Risikoabdeckung bieten als vergleichbare Einzelangebote. Allerdings besteht die Gefahr, dass vermeintlich attraktive Paketleistungen (z. B. Auslandsschutzbrief als Kreditkartenleistung) in Wirklichkeit vom Kunden nicht umfangreich benötigt und dennoch implizit mitfinanziert werden.

Insbesondere im Leasingbereich stehen ergänzende Serviceleistungen wie z. B. „Wartung & Reparatur“ oder „Reifenservice“ als Zusatzangebote zur Verfügung. Tendenziell strebt man eine Komplett-Service-Rate für die Nutzung des Fahrzeugs an, um sich als Endkunde keine Gedanken über Verschleiß oder Absicherung machen zu müssen. Der Kauf des Fahrzeugs und letztendlich dessen Besitzverhältnis verlieren dabei immer mehr an Bedeutung.

Das hier noch erhebliche Potenziale brach liegen, ist nicht zuletzt den hausinternen Strukturen der Anbieter geschuldet. Finanzierungsthemen sind naturgemäß banknah, Servicethemen aber fahrzeugnah orientiert, und Versicherungen werden oftmals extern eingekauft. Diese Trennung zieht sich durch alle Systeme und erschwert eine nahtlose und gleichermaßen flexible Zusammenführung in Richtung des Endkunden.

Für einfache und isolierte Finanzprodukte, wie z. B. ein Annuitätendarlehen für ein Fahrzeug, war dies bislang kein Problem, da sich die Kalkulationsvarianten auf elementare finanzmathematische Grundprinzipien beschränkt hatten. Mit zunehmender Anforderung an Flexibilität und Gestaltungsfreiheit der Produkte bedarf es jedoch individueller Regeln und Kalkulationsvarianten.

Es wird offensichtlich, dass übergreifende Produktinnovationen in allen betroffenen Systemen realisiert und eingeführt werden müssen. Eine kurzfristige Markteinführung neuer Produkte bzw. eine Reaktion auf innovative Wettbewerbsangebote ist in der Regel mit enormen Anstrengungen auf Anbieterseite verbunden. Die grundsätzlichen Anforderungen hinsichtlich des heutigen Produktmanagements lassen sich auf folgende wesentliche Schwerpunkte reduzieren.

- > Time-to-Market (kurze Reaktionszeiten und Bereitstellung von neuen Produkten)
- > Flexibilität (Finanzierungs-/Nutzungsvarianten und Bündelungen müssen einfach möglich sein)
- > Kosteneffizienz (Produktinnovationen müssen kostengünstig bereitgestellt werden)

Ein Blick über die Grenzen des deutschen Marktes hinaus zeigt zudem, dass bereits im europäischen Raum stark abweichende gesetzliche Regularien und steuerliche Bestimmungen existieren, die ein europaweites und einheitliches Produktmanagement zusätzlich erschweren.

Ergänzend zu den bekannten Anforderungen steigt vor allem der Anspruch an die Flexibilität des Produktmanagements und der dynamischen Zusammenstellung von „Produktpaketen“. Statt der heute verhältnismäßig statischen Pakete sollen zukünftige Angebote deutlich automatisierter und besser hinsichtlich ihrer Vermarktungspotenziale abgestimmt werden.

Dabei wird die gegenseitige Beeinflussung durch Merkmale des Fahrzeugs und der angebotenen Produkte und Services immer wichtiger. Services nehmen dabei Einfluss bis hin zur Fahrzeugentwicklung. So müssten beispielsweise spezielle Navigationssysteme berücksichtigt werden, die zukünftige kostenpflichtige Services für die verkehrsgesteuerte Navigation und Parkplatzsuche innerorts unterstützen. Zudem müssen die Mediensysteme in den Fahrzeugen in die Lage versetzt werden, diese Services gegebenenfalls direkt im Fahrzeug zu buchen oder auf neue Dienste hinzuweisen. Kasko-Versicherungen könnten günstiger angeboten werden, wenn im Fahrzeug ein besonders sparsamer Motor verbaut ist. Eine solche „Green Insurance“ ist heute aus ökologischen Gründen nicht nur zur Sicherung des Images sinnvoll, sondern berücksichtigt auch das defensivere Fahrverhalten besonders umweltbewusster Fahrer. Die günstige Flatrate eines Stromanbieters käme nur dann zum Tragen, wenn besonders effiziente Akkus in einem Elektroauto verbaut werden. Ein Off-road-Urlaub im Zusammenhang mit einem Cabriolet als Sommer-Ersatzfahrzeug würde vor allem für ein Angebot eines Geländewagens Sinn machen.

Wie bereits anhand der wenigen Beispiele zu erkennen ist, können statische Kombinationen aufgrund ihrer Vielzahl und Komplexität diesen Anforderungen nur teilweise gerecht werden. Besonders interessant werden solche Angebote für herstellernahe Banken besonders dann, wenn im Bereich der automobilen Services

► Business

Vertrieb und Kundenmanagement

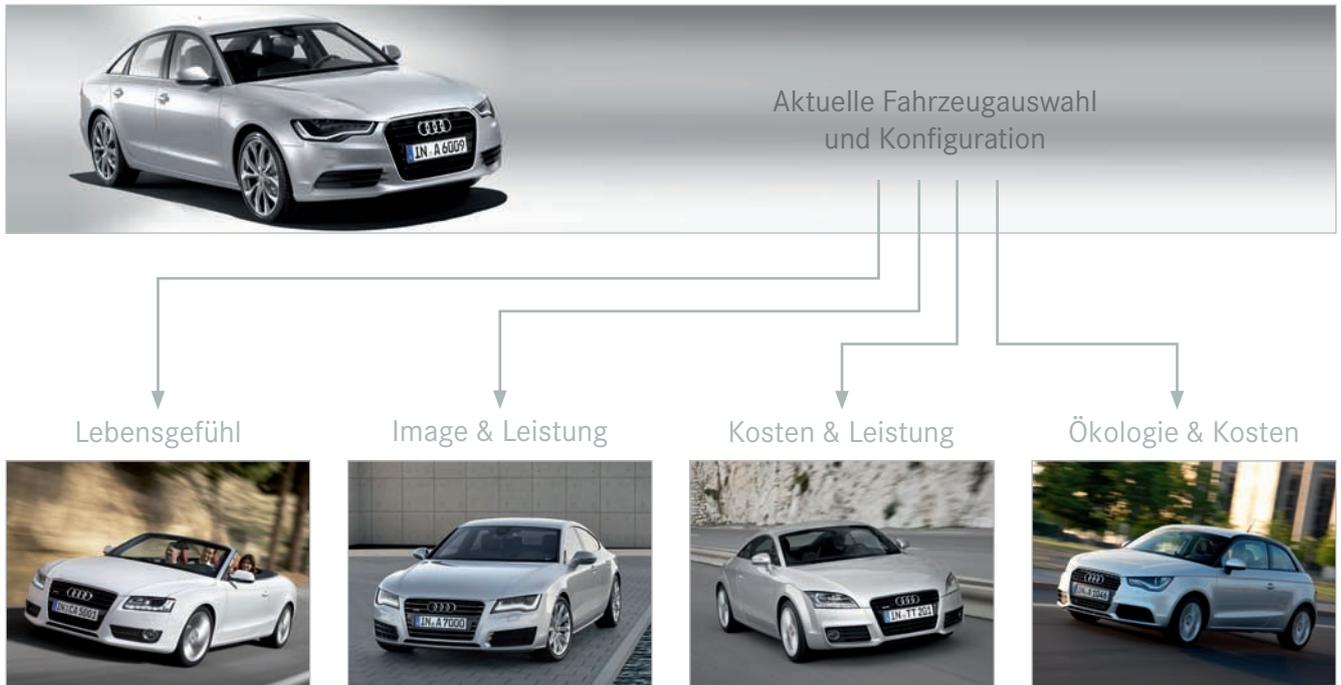


Abbildung 1: Beziehung zwischen Produkt und Kundenbedürfnissen

Möglichkeiten ausgeschöpft werden, die Allfinanzkonzernen nicht zur Verfügung stehen.

Die Lösung hierzu liegt im spartenübergreifenden und regelbasierten Produktmanagement. Das heißt: zukünftig steht die ganzheitliche Vermarktung des Produktportfolios im Fokus, die sich in unserer Produkt- und Lösungsvision „iPOS“ (intelligentes Premium Point-Of-Sales) widerspiegelt. Die parallelen spartenspezifischen Innovationen, die erst am Point-of-Sale „zusammengesteckt“ werden, verlieren rasant an Bedeutung. Die zukünftigen Produktmanagementsysteme müssen dynamische Regeln interpretieren und Beziehungen zwischen den Produkten der jeweiligen Sparten „lernen“, um adäquate Vorschläge unterbreiten zu können.

Technische Lösung

Mit dem Standardprodukt „msg.PM“ der msg systems ag steht seit mehr als 20 Jahren ein flexibles Produktmanagement-System zur

Verfügung, das ursprünglich für die Versicherungsbranche entwickelt und durch msgGillardon in der Automobilbanken-Branche eingeführt wurde. Das generische Objektmodell des msg.PM wurde branchenadaptiert und kommt bei mehreren namhaften und international agierenden Automobilbanken zum Einsatz.

Als Teil der iPOS-Vision deckt der msg.PM in Kombination mit spezifischen Erweiterungsmodulen (z. B. Fahrzeugverwaltung inkl. Restwerten) speziell für Automobilbanken die Bedürfnisse eines flexiblen, internationalen Produktmanagements ab. Hierbei werden Beziehungen zwischen den Produktbausteinen (z. B. Zielratenkredit mit Ratenschutzversicherung) bereits im Modell definiert. Zur Laufzeit wird durch gezielte Auswertung aktueller Kontexte (Vertriebskanal, Kundenart, Fahrzeugmodell etc.) eine Filterung der zur Verfügung gestellten Produktpakete durchgeführt.

Steigt die Komplexität der Modelle weiter an, was aufgrund der zunehmenden Forderung nach einer verstärkten Dynamik der

Fall sein wird, muss jedoch zugunsten der Anzahl von Produktausprägungen zukünftig mehr Intelligenz in das Regelwerk verlagert werden. Hierbei stehen folgende elementare Funktionalitäten und Herausforderungen im Vordergrund:

Dynamisches Regelwerk mit grafischem Regeldesigner

Die Beziehungen von Produkten, Konditionen und Merkmalen müssen spartenunabhängig orchestriert und ausgewertet werden können, sodass z. B. bei Hinzunahme eines „Umbausatzes für Gasantrieb“ automatisch die Kosten der Tankkarte von Benzin auf Gas umgestellt werden. Durch das Versicherungsprodukt motiviert, wird z. B. die Hinzunahme eines subventionierten Spurassistenten vorgeschlagen, um dadurch eine günstigere Haftpflichtprämie zu erhalten.

Das zukünftige Regelwerk orientiert sich im Gegensatz zu heutigen statischen Abhängigkeiten zwischen Fahrzeug und Produkten an deren spezifischen Merkmalen wie z. B. „sicherheitsfördernd“ oder „CO₂-Emission“. Es ermittelt durch Vorab- und Vergleichskalkulationen, ob geeignete Produktergänzungen durch Sonderausstattungsvarianten oder Finanzierungsalternativen zur Verfügung stehen.

Produktstrategie-Vorschlag mit grafischem Profildesigner

Die Einschätzung, was ein intelligenter Alternativvorschlag für ein Produkt bedeutet, ist vom individuellen Kundenprofil abhängig. Das heißt, ein primär ökologisch orientierter Käufer bevorzugt gegebenenfalls ein sparsameres Fahrzeug und akzeptiert dafür eine höhere monatliche Rate. Der imagebewusste Interessent verzichtet gegebenenfalls auf Sonderausstattung, um bei gleichem Preis eine höhere Modellklasse zu bekommen. Dieses Beziehungsgeflecht aus „Profil“ und Merkmalen des Fahrzeugs, der Finanzierungsprodukte, der Versicherungskonditionen, der Serviceleistungen und Life-Style-Optionen gilt es zu verwalten und zur Laufzeit in profilspezifische Alternativvorschläge umzuwandeln. Abbildung 1 zeigt eine stark vereinfachte profilspezifische Navigation über Fahrzeugmodelle, die in der Realität durch wesentlich umfangreichere Zwischenschritte bezüglich Motorisierung oder Ausstattung geprägt sein wird.

Dynamischen Produktlandschaften gehört die Zukunft

In einem hart umkämpften Markt mit zunehmender Konkurrenz durch Allfinanzanbieter sind innovative Konzepte gefragt. Neben „klassischen“ Anforderungen wie „Time-to-Market“, Flexibilität und Kosteneffizienz treten dabei zunehmend dynamische Produktlandschaften in den Vordergrund. Neben der intelligenten und einfachen Produktorchestrierung, ermöglichen diese die Simulation und Abrechnung von Verkaufsverläufen und fördern dadurch die Transparenz aller Vertriebsaktivitäten. Die Produktbeziehungen können dabei hinsichtlich ihrer Verflechtung und Komplexität eine nahezu beliebige Größenordnung erreichen, sodass es eine konzeptionelle und operative Herausforderung wird, das angemessene Maß an Vernetzungen im Auge zu behalten.

Werkzeuge wie der msg.PM und seine branchenspezifischen Zusatzkomponenten empfehlen sich bereits als ausgereifte Basis für zukünftige Erweiterungen in diese Richtung. In jedem Fall muss aber berücksichtigt werden, dass der Verwaltungsaufwand auf keinen Fall den Nutzen übersteigen darf, den sowohl der Kunde als auch die Automobilhersteller und ihre Banken von einem integrierten und optimierten Gesamtangebot haben. Vor allem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass ein entsprechendes Angebot auch von wenig geschulten Verkäufern beherrscht werden muss.

Neben der Lösung der konzeptionellen Herausforderung für solche komplexen Fragestellungen ist aber vor allem die Bereitschaft für ein organisatorisches und strategisches Umdenken der Automobilhersteller und ihrer Sparten eine Grundvoraussetzung, um die Vorteile für ein übergreifendes und „intelligentes“ Produktmanagement in Zukunft erfolgreich zu nutzen.

Weitere Informationen zu unserem Produktmanagementsystem

msg.PM finden Sie unter:

> www.msg-gillardon.de/ijos

► Business

Vertrieb und Kundenmanagement

Blick in die Praxis – Case Studies

Wie im Leitartikel erwähnt, wird der msg.PM als flexibles Werkzeug und Laufzeitumgebung für das internationale Produktmanagement in der Automobilbanken-Branche bereits erfolgreich eingesetzt. Um zudem eine performante und korrekte Kalkulation zu gewährleisten, wurde der „IterationManager“, als Teil des MARZIPAN®-Rechenkerns, mit dem msg.PM kombiniert. Dadurch wurden die Erfahrungen und Synergien beider Standardprodukte vereint und bieten somit einen erheblichen Mehrwert gegenüber proprietären Individuallösungen.

Abbildung 2 zeigt die exemplarische Einbettung des msg.PM im Einsatz bei einer deutschen Automobilbank für die Onlineberechnung

von Raten im Internet, welche neben dem Produktmanagement und der Kalkulation zusätzliche Dienste für Fahrzeugdaten (msg.VH) und Finanzparameter (msg.FP) bereitstellt.

Wesentlich ist hierbei das flexible Produktmodell des msg.PM, das neben der Grundstruktur, bestehend aus Produktbündel, Finanz-, Service- und Versicherungsprodukt, weitere Zusatzelemente bereitstellt, die zur Orchestrierung eines realen Auto-bankenprodukts benötigt werden. Subventionen, Provisionen, Zusatzsteuern und Gebühren stehen hierbei bereits als vorgefertigte Produktbausteine zur Verfügung, die mit jedem Produktbaustein der Grundstruktur, wie z. B. einer Zielratenfinanzierung (Finanzprodukt) oder Reifenservice (Serviceprodukt), verbunden werden kann.

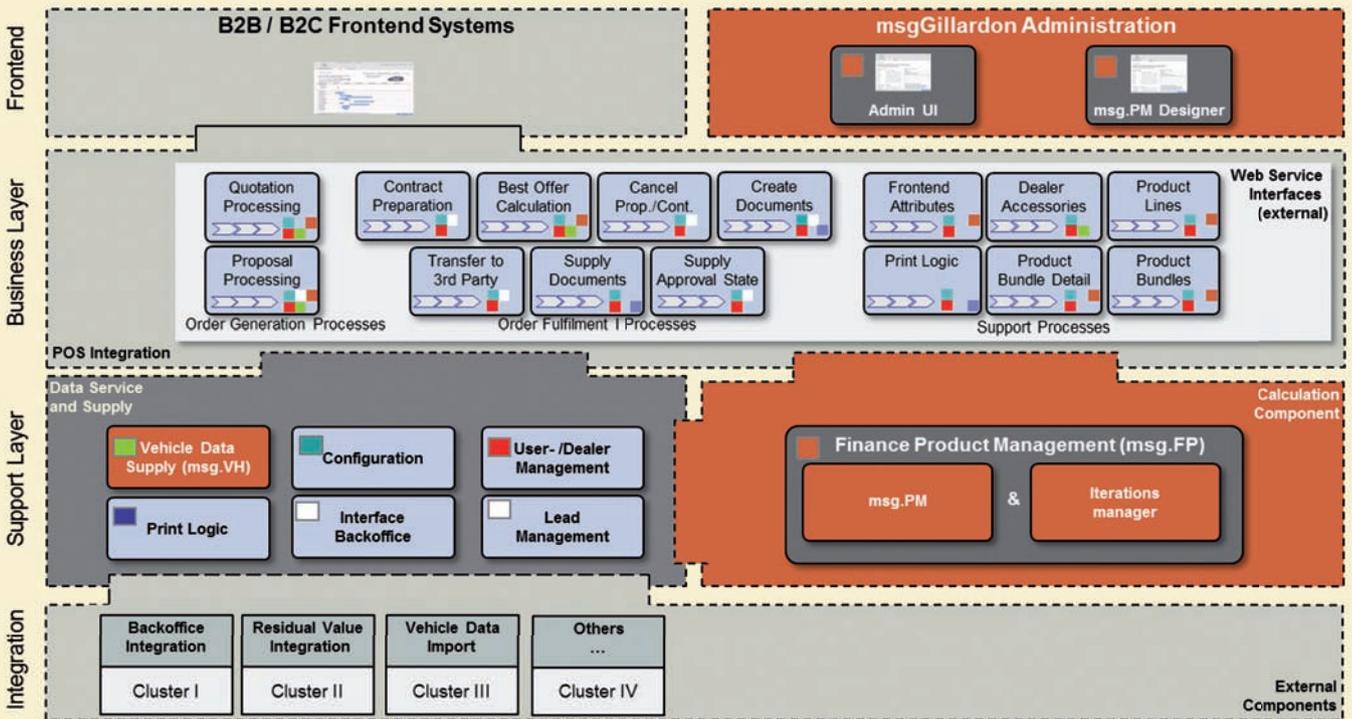


Abbildung 2: Exemplarische Einbettung des msg.PM im Einsatz bei einer deutschen Automobilbank

Der msg.PM Designer ist die Verwaltungsoberfläche für die Fachbereiche, mit dem die vorgefertigten Produktbausteine mit Konditionen (z. B. Zins, Laufzeit etc.) ausgestattet und zu verkaufsfertigen Produktbündeln durch einfaches „Drag & Drop“ kombiniert werden. Eine Sommeraktion für Cabriolets, bestehend z. B. aus einer Zielratenfinanzierung, verknüpft mit einer obligatorischen Raten-schutzversicherung und optionalen Elementen wie Ersatzfahrzeug, Wartung & Reparatur und einer Kfz-Versicherung, kann innerhalb weniger Minuten zusammengestellt, getestet und als zentrales Repository bereitgestellt werden. Der gewünschte Vertriebsumfang des neuen Produkts, also die Festlegung, für welchen Personenkreis, Vertriebskanal oder für welche Fahrzeuge das Produktbündel angeboten werden soll, wird ebenfalls über eine separate Administrationsoberfläche durch das Marketing und den Vertrieb definiert.

msg.PM im Einsatz bei einer deutschen Automobilbank

Das international ausgelegte Großprojekt eines deutschen Automobilherstellers (ein neues Frontend-System für die Händlerorganisationen zur Vermarktung von Neufahrzeugen) basiert im Finanzbereich auf einer zentralen Komponentenlandschaft. Der msg.PM in Verbindung mit dem „IterationManager“ bildet innerhalb dieser Komponentenlandschaft das zentrale Produktmanagement mit integrierter Finanzmathematik. In einer ersten Leistungsstufe werden zwei Finanzierungs- und zwei Leasinggrundprodukte in Verbindung mit einer Raten-schutzversicherung ausgerollt. Basierend auf diesen vier Basisprodukten, können durch den Fachbereich beliebige Varianten für Aktionen abgeleitet und für ihre zugeordneten Personenarten oder Fahrzeuggruppen freigegeben werden.

Der zweite Pilotmarkt nutzt ebenfalls den msg.PM über die Komponentenlandschaft. Allerdings werden die Produkte in der ersten Leistungsstufe direkt über das Internet den Endkunden angeboten. Erst in der zweiten Leistungsstufe stehen die identischen Produkte auch den Händlern über den Vertriebskanal des erweiterten Händler-Frontend-Systems zur Verfügung, was nur aufgrund der flexiblen und zentralen Produktarchitektur des msg.PM

möglich wird. Basierend auf der gleichen Systemlandschaft, ermöglicht die gewählte Anwendungsarchitektur die Abdeckung unterschiedlichster Anforderungen in verschiedenen Märkten.

- > Fahrzeugneutral (Neufahrzeuge, Gebrauchte, Vans etc.),
- > Abbildung diverser Produkte (Finanzierung/Leasing, Versicherung etc.),
- > Abbildung unterschiedlicher Märkte,
- > Ansprache diverser Vertriebskanäle (Händlersystem, Internet),
- > Berücksichtigung lokaler rechtlicher Rahmenbedingungen,
- > Life-Cycle-Management von Produktgenerationen.

Neben weiteren Märkten sind für die nächsten Leistungsstufen diverse Ergänzungen hinsichtlich Versicherungs- und Serviceprodukten sowie die Unterstützung der Sparten Gebrauchtfahrzeuge, Nutzfahrzeuge und zusätzlicher Basisprodukte geplant.

Autoren



Dirk Berghoff

Competence Center BankenIT, Schwerpunkt Vertriebs- & Kundenmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 2325
- > dirk.berghoff@msg-gillardon.de



Stephan Bueren

Competence Center BankenIT, Schwerpunkt Vertriebs- & Kundenmanagement, msgGillardon AG

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



Oliver Lukas

Competence Center BankenIT, Schwerpunkt Vertriebs- & Kundenmanagement, msgGillardon AG

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

Liquiditätskosten in der Kalkulation

Überblick über den Diskussionsstand in der Liquiditätskostenkalkulation bei msgGillardon und deren Umsetzung in der Softwarelösung MARZIPAN®

Von Regina Zühlsdorf

Die Finanzmarktkrise hat die Kreditinstitute vor eine neue Herausforderung gestellt, die bis heute anhält: die adäquate Berücksichtigung und Steuerung der Liquiditätskosten. Auch die Aufsicht fordert mit der MaRisk-Novelle und den Papieren CEBS CP 36 und BCBS CD 165 die Berechnung von Liquiditätskennzahlen und ein adäquates Monitoring des Liquiditätsrisikos.

Die Refinanzierungsspreads der Kreditinstitute haben sich im Zuge der Finanzmarktkrise in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet. Dies führt dazu, dass sich auch Darlehenskunden der deutlich höheren Schwankungen bewusst werden, die sich letztlich in den Konditionen widerspiegeln. Ein verstärktes Ausstiegsverhalten ist gerade bei variablen Darlehen spürbar, was die Unsicherheit hinsichtlich der Eindeckung der Kreditinstitute mit Liquidität weiter verstärkt.

Das Thema Liquiditätskosten ist vielschichtig: Es reicht von der Forderung nach einer transparenten Kalkulation und Ergebniszurordnung über eine adäquate Steuerung bis hin zu einem handhabbaren Hedging des Liquiditätsrisikos.

Auf der von msgGillardon seit 2008 jährlich durchgeführten Fachtagung für Landesbanken steht das Thema Liquiditätskosten regelmäßig als ein Hauptthema auf der Agenda. Ausgangspunkt der Diskussion ist die Kalkulationssoftware MARZIPAN, die bei

allen teilnehmenden Landesbanken im Einsatz ist. Ziel ist eine Ergebnistrennung an jedem Einzelgeschäft in die Komponenten Zins, Marge und Liquidität als Basis für die Zuordnung der Ergebnisbeiträge zu den verschiedenen Steuerungseinheiten. Dabei soll eine einheitliche Vorgehensweise für Festzinsgeschäfte und variable Geschäfte (Roll-Over-Geschäfte) gefunden werden.

Im ersten Schritt wurde dafür ein Swap-Verfahren entwickelt, das mithilfe einer Mischung aus endfälligen Swaps ein Roll-Over-Darlehen in ein Festzinsdarlehen überführt. Annahme hierbei ist, dass die verwendeten Swaps selbst keine Liquiditätskosten auf-

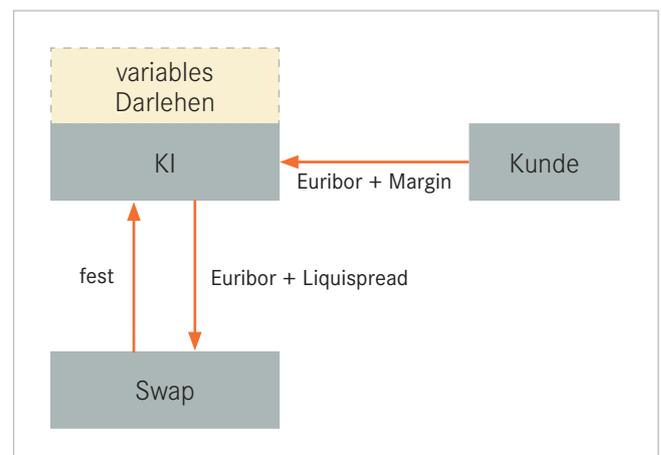


Abbildung 1: Überführung Roll-Over-Darlehen in Festzinsdarlehen



Begriffsdefinition: Unter Liquiditätskosten werden in diesem Artikel die Eindeckungskosten mit Liquidität für die Refinanzierung eines zinstragenden Kundengeschäfts eines Kreditinstituts verstanden, die über die Refinanzierungskosten mit einer Referenzkurve, die im Folgenden als „risikolose Kurve“ bezeichnet wird, hinausgehen. Die Liquiditätskosten repräsentieren also die Bonität des Kreditinstituts. Dabei beinhalten die Liquiditätskosten rein die Kosten für die Beschaffung des Kapitals am Markt. Die Kosten etwa für die Verbarwertung der Marge sind nicht Bestandteil der Liquiditätskosten.

weisen, sodass das gewappte Geschäft dieselben Liquiditätskosten beinhaltet wie das Ausgangsgeschäft. Diese Vorgehensweise geht auch einher mit der praktischen Handhabung, variable Darlehen in Festzinsdarlehen zu swappen und umgekehrt (vgl. Abb. 1). Die prozentualen Liquiditätskosten (der „Liquiditätsspread“) errechnen sich dann sowohl beim Festzinsgeschäft als auch beim (geswappten) variablen Geschäft als Differenz der Einstandssätze, einmal berechnet mit der Refinanzierungskurve des Instituts und einmal berechnet mit der „risikolosen Kurve“. Somit bleiben wir in der Berechnung der Liquiditätskosten über die Einstandssatzermittlung konform mit der Methode der strukturkongruenten Refinanzierung, die das „Herzstück“ von MARZIPAN darstellt. Der Barwert der Liquiditätskosten ergibt sich als Verbarwertung des Liquiditätsspreads mit der „risikolosen Kurve“.

Das folgende Beispiel eines Roll-Over-Darlehens soll die Berechnung verdeutlichen: **Tilgender Roll-Over**

- Nominalbetrag: 1.000.000,- EUR
- Tilgungstranchen: 100.000,- EUR pro Jahr
- Vertragsdauer: 5 Jahre
- Referenzzinskopplung an den 12-Monats-Euribor

Tabelle 1 zeigt die Zusammensetzung der „risikolosen Zinsstrukturkurve“ aus der Swapkurve gegen den 6-Monats-Euribor und dem Basisswap Spread sechs Monate gegen zwölf Monate (gemäß des Fixingrhythmus des Roll-Over-Darlehens) und der Refinanzierungskurve aus der Swapkurve gegen 6-Monats-Euribor zuzüglich eines Refinanzierungsspreads des Kreditinstituts.

	Zinsstruktur in %				
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Swap (6-Monats-Euribor)	3,000	3,500	3,800	4,000	4,150
Basisswap	0,180	0,160	0,140	0,120	0,100
Swap (12-Monats-Euribor)	3,180	3,660	3,940	4,120	4,250
Spread (6-Monats-Euribor)	0,200	0,250	0,300	0,350	0,400
Refinanzierung	3,200	3,750	4,100	4,350	4,550

Tabelle 1: Zusammensetzung der „risikolosen Zinsstrukturkurve“ und der Refinanzierungskurve

Zunächst wird das Roll-Over-Darlehen in ein Festzinsdarlehen gewappt, indem das tilgende Roll-Over-Darlehen gemäß der Tilgungsstruktur gedanklich in fünf tilgungsfreie Roll-Over-Darlehen mit ein bis fünf Jahren Laufzeit unterteilt und jedes dieser tilgungsfreien Roll-Over-Darlehen mithilfe der 12-Monats-Swapkurve in ein Festzinsdarlehen gewappt wird. Die Zinssummen pro Jahr aller verwendeten Swaps ergeben die Zinszahlungen des korrespondierenden Festzinsdarlehens, das dieselben Liquiditäts-

kosten aufweist wie das tilgende Roll-Over-Darlehen. Der Liquiditätsspread gegen die „risikolose Zinsstrukturkurve“ errechnet sich zu 0,263 Prozent, da ein Spread von 0,263 Prozent auf das gewappte Roll-Over-Darlehen, verbarwertet mit der Refinanzierungskurve, einen Margenbarwert von 0 EUR ergibt (vgl. Tabelle 2). Die barwertigen Liquiditätskosten werden berechnet durch Verbarwertung des entstandenen Cash-Flows mit der „risikolosen Zinsstrukturkurve“ (vgl. Tabelle 3).

	0 Jahre	1 Jahre	2 Jahre	3 Jahre	4 Jahre	5 Jahre
Swap 5 Jahre	600.000,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00
Swap 4 Jahre	100.000,00	4.120,00	4.120,00	4.120,00	4.120,00	
Swap 3 Jahre	100.000,00	3.940,00	3.940,00	3.940,00		
Swap 2 Jahre	100.000,00	3.660,00	3.660,00			
Swap 1 Jahre	100.000,00	3.180,00				
Zinssumme Swap	9.480,72	40.400,00	37.220,00	33.560,00	29.620,00	25.500,00
Cash-Flow	-1.000.000,00	143.033,38	139.590,04	135.666,70	131.463,37	627.080,03
Refinanzierung 5 Jahre	599.789,60	-27.290,43	-27.290,43	-27.290,43	-27.290,43	-627.080,03
Refinanzierung 4 Jahre	99.830,32	-4.342,62	-4.342,62	-4.342,62	-104.172,94	
Refinanzierung 3 Jahre	99.936,27	-4.097,39	-4.097,39	-104.033,66		
Refinanzierung 2 Jahre	100.105,65	-3.753,96	-102.859,61			
Refinanzierung 1 Jahre	100.388,16	-103.548,98				
Summen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabelle 2: Berechnung des Liquiditätsspread mit Refinanzierungskurve (Margenwert = 0), Liquiditätsspread 0,263 Prozent

	0 Jahre	1 Jahre	2 Jahre	3 Jahre	4 Jahre	5 Jahre
Cash-Flow	-1.000.000,00	143.033,38	139.590,04	135.666,70	131.463,37	627.080,03
Refinanzierung 5 Jahre	601.515,61	-25.564,41	-25.564,41	-25.564,41	-25.564,41	-627.080,03
Refinanzierung 4 Jahre	101.708,56	-4.190,39	-4.190,39	-4.190,39	-105.898,95	
Refinanzierung 3 Jahre	101.897,15	-4.014,75	-4.014,75	-105.911,90		
Refinanzierung 2 Jahre	102.084,21	-3.736,28	-105.802,49			
Refinanzierung 1 Jahre	102.275,19	-105.527,54				
Summen	9.480,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabelle 3: Berechnung des Liquiditätsbarwert mit Swapkurve 12 Monate

Die „risikolose Kurve“ ist in diesem Beispiel die Swapkurve gegen den 6-Monats-Euribor, die in der Realität nicht risikolos ist. Als nahezu risikolos ist die EONIA-Swapkurve anzusehen, die nur noch das Overnight-Risiko beinhaltet. Solche sogenannten OIS-Kurven gibt es auch für andere Währungen wie USD, CHF und JPY.

Die Vorgehensweise der liquiditätskostenneutralen Transferierung eines Roll-Over-Darlehens in ein Festzinsdarlehen hat den Vorteil, dass ein einheitlicher Algorithmus für die Kalkulation von Liquiditätskosten für Festzinsdarlehen und Roll-Over-Darlehen gefunden wurde. Die Kosten für einen Basisswap, für Währungswechsoptionen und Kündigungsoptionen bei Roll-Over-Darlehen, die die Liquiditätskosten beeinflussen (Liquiditätsrisikokosten), können als separate Spreads in die Berechnung mit aufgenommen werden. Im Detail ergeben sich einige Diskussionspunkte:

- > Müssen Roll-Over-Darlehen und Festzinsdarlehen mit gleichem Kapitalverlauf dieselben Liquiditätskosten aufweisen? In dieser Frage scheiden sich die Geister, da die Verteilung der Zinsen auf die Laufzeit durch den festen Zinssatz beim Festzinsdarlehen gegenüber dem variablen Zinssatz beim Roll-Over-Darlehen durchaus einen Liquiditätseffekt hat. Die Steuerungssysteme der Kreditinstitute haben in der Praxis derzeit oft die Einschränkung, diesen Effekt nicht zu erkennen, da nur die Tilgungstranchen den Impuls für die Liquiditätseindeckung geben und nicht mehr ersichtlich ist, ob es sich um ein Roll-Over- oder ein Festzinsdarlehen handelt.
- > Wie soll ein Disagio in die Liquiditätskosten eingerechnet werden? Auch hier gibt es unterschiedliche Auffassungen: Zum einen muss der Betrag des Disagios nicht refinanziert werden, daher reduziert er den zu refinanzierenden Kapitalbetrag und somit auch die Liquiditätskosten. Wenn man jedoch nur die zukünftigen nominalen Tilgungstranchen in die Liquiditätskostenbetrachtung einbezieht, wird in der Liquiditätskostenberechnung nicht ersichtlich, ob im Geschäft ein Disagio vereinbart ist oder nicht. Unter diesem Aspekt wirkt ein Disagio liquiditätskostenneutral.
- > Wie geht man mit unterschiedlichen Zahlungsverläufen um? Wie wirken sich beispielsweise mehr Zinszahlungen als Fixingtermine im Roll-Over-Darlehen auf die Liquiditätskosten aus? Dies kann zu einem dazu führen, dass man in der Berücksichtigung dieses Effekts unterschiedliche Liquiditätskosten bei Festzins- und Roll-Over-Darlehen erhält bei gleichem Kapitalverlauf, was je nach Prämisse nicht gewünscht ist. Eine Idee ist, diesen Aspekt über einen separaten Spread transparent zu machen.

Die Konzeption der Liquiditätskostenberechnung in MARZIPAN mündet in einer neuen Leistungsstufe „Liquiditätskosten“, die die einheitliche Berechnung sowie Vorgabe von Liquiditätskosten bei Festzins- und Roll-Over-Darlehen inklusive des Ausweises sowohl nominaler als auch effektiver Liquiditätsspreads und barwertiger Liquiditätskosten ermöglicht. Darüber hinaus ist die Übertragung der Liquiditätskosten nach CASHVER zu Auswertungszwecken beinhaltet.

Durch die grundlegende Erweiterung von MARZIPAN um die Komponente „Liquiditätskosten“ ist die die Basis für eine ganzheitliche Abbildung des Liquiditätskostenprozesses von der Kalkulation bis hin zur Steuerung geschaffen.

Autorin



Regina Zühlsdorf

Abteilungsleiterin Kalkulation und Vertriebssysteme, msgGillardon AG

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



Reibungslose Prozesse

Modernes und umfassendes Application Management für hochkritische Finanzapplikationen

Von Jürgen Lohrmann und Gerhard Hentschel

Applikationslandschaften bei Finanzdienstleistern sind meist historisch gewachsen. In einem ständigen Wandel haben immer neue funktionale Anforderungen auf der fachlichen Seite und neue Technologien IT-seitig heterogene und komplexe Anwendungslandschaften entstehen lassen. Allerdings erfordern globalisierte Märkte und steigender Wettbewerbsdruck zunehmend ein geordnetes Portfolio an Applikationen, die effizient und stabil betrieben und kontinuierlich weiterentwickelt werden können. Vor diesem Hintergrund steigen sowohl der Bedarf der Finanzinstitute nach einer einheitlichen Applikationslandschaft als auch die Anforderungen an IT-Dienstleister wie msgGillardon: Finanzdienstleister benötigen mehr denn je eine effiziente Unterstützung beim Management hochkritischer Applikationen. Daraus ergibt sich eine neue Justierung der Aufgabenverteilung. Während früher IT-Dienstleistungen feingranular mit einem hohen operativen Steuerungsaufwand seitens der Banken vergeben wurden, werden jetzt zunehmend komplette Unterstützungspakete im Sinne eines umfassenden Application Managements beauftragt.

Ein modernes und umfassendes Application Management bedeutet, den Betrieb und die Weiterentwicklung komplexer Anwendungssysteme im Rahmen eines definierten Servicemodells umzusetzen. msgGillardon verfolgt diesen Ansatz erfolgreich bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall und anderen langjährigen Großkunden.

Diese Dienstleistung „aus einer Hand“ hebt auch die Kommunikation zwischen Kunde und IT-Dienstleister auf eine andere Ebene: weniger an den operativen Tagesaktivitäten orientiert, dafür stärker auf die Ergebnisse der IT-Leistungen für die Geschäftsabwicklung ausgerichtet. Während im „Change“ die Weiterentwicklung der Applikationen vor dem Hintergrund neuer fachlicher Anforderungen im Vordergrund steht, sind im „Run“ die Leistungen an Servicelevels ausgerichtet, und zwar entsprechend den Qualitäts- und Zeitvorgaben aus dem Geschäftsablauf an die Nutzung der Ergebnisse der Verarbeitungsläufe.

Ziele des Application Managements

IT-Dienstleister bewegen sich beim umfassenden Management von Finanzapplikationen in einem Spannungsfeld zwischen Qualitätsverbesserung und Kostenreduzierung. Daraus lassen sich zwei wichtige Ziele für ein umfassendes Application Management ableiten:

- > **Sicherstellen eines reibungslosen Ablaufs von Geschäftsprozessen und der unterstützenden Softwareapplikationen, um so Mehrwerte für den Kunden zu schaffen:** Das heißt, Schwachstellen innerhalb der Prozesslandschaft werden identifiziert und behoben, um so Störungen des Applikationsbetriebs bis hin zum Produktionsstillstand zu minimieren. Professionelle Betriebs- und Supportprozesse nach ITIL stellen sicher, dass sämtliche Aufgaben kompetent durchgeführt werden und die Anwendungen somit möglichst optimal zum Einsatz kommen.
- > **Identifizieren und Nutzen von Einsparpotenzialen:** Durch eine nachhaltige Reduktion der Betriebsbudgets kön-

nen frei werdende finanzielle Mittel für die Weiterentwicklung der Applikationslandschaft eingesetzt werden. Wichtig dabei ist eine klare Trennung der Budgets für Betrieb und Weiterentwicklung, denn nur so können die Kosten transparent dargestellt und optimal verteilt werden.

Umfassendes Application Management für Finanzdienstleister

Das Outsourcing des Application Managements ermöglicht es Finanzdienstleistern, steigende personelle und finanzielle Aufwände für Betrieb, Wartung und Anwendungsunterstützung ihrer komplexen Applikationslandschaften in den Griff zu bekommen: msgGillardon bedient in diesem Kontext das selektive Outsourcing unternehmenskritischer Applikationen – das heißt, die betroffenen Anwendungen werden nicht komplett an msgGillardon als IT-Dienstleister ausgelagert, sondern auf Systemen im Verantwortungsbereich der Kunden betrieben. Die Run- und Change-Leistungen werden in der Regel Inhouse beim Kunden oder Remote an den Standorten von msgGillardon erbracht.

So bietet msgGillardon Finanzdienstleistern eine hochwertige und kostengünstige Alternative zur unternehmensinternen Verwaltung komplexer Applikationslandschaften, ohne dass sie die Verantwortung für ihre unternehmenskritischen Applikationen ganz aus der Hand geben müssen.

Hohe Anforderungen an das Management unternehmenskritischer Applikationen

Die von msgGillardon betreuten Anwendungen sind direkt in geschäftskritische Abläufe, etwa in der Unternehmenssteuerung, im Risikomanagement und im Meldewesen, eingebunden. Dabei handelt es sich um besonders sensible Anwendungen – mit ihnen steht und fällt der geschäftliche Erfolg des Kunden. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an das Application Management. Nötig sind in diesem Kontext:

- > fortwährende Feinabstimmung und Anpassung der Applikationsinfrastruktur sowie eine periodische Analyse, die eine korrekte Entwicklung der Infrastruktur sicherstellt,
- > präzise Festlegungen an die Bereitstellung der Ergebnisse der betreuten Applikationen über definierte Servicelevels hinsichtlich Qualität und Terminen,
- > klare Definition der Input-Schnittstellen, der Anlieferung und Bereitstellung von Ausgangsdaten.

Die aktuell von msgGillardon betreuten Anwendungen decken folgende fachliche Aufgabenbereiche in der Gesamtbanksteuerung ab:

- > **Risiko- und Ertragsmessung:** Value-at-Risk-Berechnungen auf Basis historischer Simulation, Stresstests, Performance des Marktrisikococontrollings, MaH- und Backtesting-Performance etc.
- > **Ökonomische Steuerung der Risiken:** Bewertung des Asset-Liability-Management-Portfolios, Steuerung von Liquiditäts-, Zinsänderungs- und Optionsrisiken, Steuerung von operationellen und Beteiligungsrisiken etc.
- > **Kalkulation:** Profit-Center-Rechnungen, Vorkalkulation, Produktgestaltung, Bestandsbewertung, Ex-post-Analysen etc.
- > **Bilanzierung:** GuV-Ermittlung, Zulieferung von Informationen für die Bilanzerstellung, Kreditrisikoversorge, Konsolidierung von Tochterunternehmen etc.
- > **Meldewesen und Reporting:** SolvV-Meldung, tägliche Überwachung der Groß- und Millionenkredite, Soll-Ist-Vergleiche etc.
- > **Controlling:** Unternehmensplanung, Stresstests, IRB-Kreditrisikoparameter, Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit (PD) und Verlustquote (LGD) sowie deren Validierung etc.

Servicemodell

msgGillardon hat ein Servicemodell entwickelt, das alle Elemente, die zur Servicesteuerung notwendig sind, beinhaltet. Das heißt:

- > die inhaltliche Definition der Applikationsservices,
- > die Festlegung von Servicelevels auf Applikationsebene,
- > die Einrichtung von Überwachungsinstrumenten, mit denen die tatsächlich erreichten Servicelevels ermittelt, mit den Soll-Vorgaben abgeglichen und zu Serviceberichten verdichtet werden können.

Mit diesem Servicemodell stellt msgGillardon sicher, dass die Kommunikation mit dem Kunden aus einer ergebnisbezogenen Sicht geführt wird, also immer auf den Aspekt abzielt, welcher Wert für den Kunden über das Servicemodell transportiert wird. Applikationsservices werden somit „managebar“.

Unser Best-Practice-Vorgehen

Da es sich bei den betreuten Applikationen um komplexe Gesamtlösungen handelt, werden sie für eine bessere Handhabung zunächst in einzelne Servicemodule aufgeteilt. So können Zuständigkeiten präzise abgegrenzt und die Verantwortlichkeiten für betriebliche Teilaufgaben genauer geregelt werden. Kunden entscheiden für jedes einzelne Servicemodul individuell, ob sie die Betreuung intern übernehmen wollen oder ob sie durch msgGillardon übernommen werden soll. Die betriebliche Charakteristik der übernommenen Servicemodule wird in sogenannten Leistungsscheinen spezifiziert. Die Schnittstellen zwischen den Servicemodulen sind im Servicemodell präzise festgelegt. Darauf aufbauend, wird das Zusammenspiel zwischen den Servicemodulen in Schnittstellenkontrakten spezifiziert.

Run and Change

Ein wichtiger Aspekt des Servicemodells bezieht sich darauf, die Prozesse im „Run und Change“ festzulegen. Dabei orientiert sich

das Application Management an den Best Practices der IT Infrastructure Library (ITIL).

Zu den Prozessen im „Run“ gehören insbesondere das Incident- und Problem-Management sowie das Servicelevel-Management. Ziel dieser Prozesse ist es, für einen reibungslosen Betrieb der IT-Services zu sorgen und die vereinbarten Servicelevels einzuhalten. Während das Incident Management bestrebt ist, aktuelle Störungen so schnell wie möglich zu beheben, zu umgehen oder in ihren Auswirkungen zu lindern, kümmert sich das Problem-Management darum, die tatsächlichen „strukturellen“ Ursachen für Störungen zu ergründen und nachhaltig zu beseitigen, sodass diese künftig nach Möglichkeit nicht mehr auftreten.

Im „Change“ geht es um die Wartung und Weiterentwicklung der betreuten Anwendungen im Rahmen des Change-Managements sowie des Release- und Deployment-Managements. Mit dem Change-Management gemäß ITIL werden primär Risiken im Produktionsbetrieb reduziert. So können Änderungen an den Komponenten eines IT-Services sorgfältig geplant und möglichst reibungslos sowie ohne Beeinträchtigungen der Servicequalität durchgeführt werden. Dafür stellt das Change-Management einheitliche Methoden, Prozesse und Verfahren bereit.

Die konkreten Anforderungen an die Weiterentwicklung der Applikationen werden von den Fachbereichen der Finanzdienstleister definiert. In ihrem Fokus stehen neben den bankfachlichen Anforderungen, die sich z. B. aus neuen Produkten ergeben, auch gesetzliche Anforderungen und Vorgaben der Regulierungsbehörden. Darüber hinaus werden im Rahmen des Application Managements auch Changes für technische Verbesserungen und Optimierungen umgesetzt. Diese Änderungen können vom Betreiber oder vom Kunden initiiert werden.

Implementierung des Application Managements

Zur Implementierung des Application Managements arbeitet msgGillardon nach seinem bewährten Vorgehensmodell. Zuerst



erfolgt eine Status-quo-Analyse. Es werden die Ausgangssituation, der Umfang und die Komplexität der zu betreuenden Applikationen sowie die spezifischen Vorkenntnisse geprüft. Daran schließt sich die Entwicklung des Transitionsprojekts an. Das Servicemodell wird definiert, die Servicemodule festgelegt, die Zusammenarbeit im Rahmen der Run- und Change-Prozesse detailliert abgestimmt und insbesondere die Verantwortlichkeiten für die Beauftragung, Abnahme und Freigabe von betrieblichen Aufträgen und Changes geklärt. Eine zentrale Aufgabe im Transitionsprojekt ist die Übernahme des applikationsbezogenen Know-hows der bisherigen Wissensträger bei den Finanzdienstleistern. Zuletzt werden die Prozesswerkzeuge konfiguriert und ein detailliertes Service-Monitoring und Service-Reporting implementiert.

Vorteile durch das Servicemodell

> **Höhere Stabilität**

Im Servicemodell werden beherrschbare Servicemodule als eigenständige Leistungspakete abgegrenzt, die Schnittstellen präzise festgelegt und die betrieblichen Risiken im operativen Ablauf sowie bei Änderungen an den Applikationen reduziert.

> **Verbesserung der Transparenz und Effizienz**

Mit dem Servicemodell werden die Prozessreife im Run und Change gesteigert, die Aufgabenverteilung und Rollen präzisiert sowie messbare Qualitätsmerkmale eingeführt und mit einem durchgängigen Service-Monitoring überwacht.

> **Steigerung der Wirtschaftlichkeit**

Das Servicemodell gibt den Finanzdienstleistern Planungssicherheit, ermöglicht Synergien durch die Bündelung von Servicemodulen und bildet die Voraussetzung für einen effizienten Ressourceneinsatz.

Fazit

Für reibungslose Geschäftsprozesse müssen sich Finanzdienstleister auf ihre Anwendungssysteme verlassen können. Die umfassenden Application Management Services von msgGillardon bieten Finanzdienstleistern kompetente Unterstützung für einen stabilen Betrieb ihrer geschäftskritischen Applikationen. So können sie sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Ständig wachsende Applikationslandschaften erfordern immer höhere personelle und finanzielle Aufwände für Betrieb, Wartung und Anwenderunterstützung. Durch professionelles Application Management wird die Innovationskraft der Finanzdienstleister gestärkt, sie können flexibel auf Änderungsbedarfe reagieren, ohne dafür eigene Ressourcen vorhalten zu müssen. So werden Gestaltungsspielräume für Optimierungen auf allen Ebenen einer

Anwendungslandschaft eröffnet: von den einzelnen Applikationen über die eingesetzten Produkte und Middleware-Komponenten bis zur IT-Infrastruktur. Daraus ergibt sich für Banken eine Reihe von Vorteilen:

- > Sicherstellung der hohen Stabilitätsanforderungen im Produktionsbetrieb,
- > Verringerung der operativen Risiken durch die Steuerung der Applikationsservices über detaillierte Servicelevel-Agreements,
- > Fokussierung auf die fachliche Steuerung und Entlastung von operativen IT-Aufgaben im Run und Change,
- > Reduzierung von Schnittstellen durch Services „aus einer Hand“.

Autoren



Gerhard Hentschel

Competence Center Application Management,
msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 946011 - 1227
- > gerhard.hentschel@msg-gillardon.de



Jürgen Lohrmann

Competence Center Application Management,
msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1827
- > juergen.lohrmann@msg-gillardon.de

Im Gespräch mit Thomas Gentner (BSH) zum Application-Management-Modell zwischen der Bausparkasse Schwäbisch Hall und msgGillardon

Was war der Anlass für Sie, Applikationen im Umfeld der Unternehmenssteuerung zur Wartung und Weiterentwicklung an einen externen Dienstleister zu übergeben?

Hintergrund für die Einführung eines Application-Management-Modells für die Wartung, Betreuung und Weiterentwicklung von Anwendungen ist der Umbau der aktuellen Banksteuerungslandschaft. Diese gilt es fachlich zu redesignen und auf eine moderne Architektur zu heben. Dieses auf mehrere Jahre angesetzte Großprojekt bindet in erheblichem Umfang BSH-interne Key-Ressourcen, deren Aufgaben nun in Abstimmung und gesteuert durch die BSH von der msgGillardon übernommen werden. So können sich die BSH-Mitarbeiter voll und ganz auf das neue Projekt konzentrieren.

Welche Anforderungen stellen Sie an einen Dienstleister, der Ihre Anwendungen im Rahmen des Applikationsmanagements (Change und Run) unterstützt?

Speziell im Banksteuerungsumfeld sind strenge Terminauflagen einzuhalten. Auf sich ändernde gesetzliche Anforderungen muss angemessen und termintreu reagiert werden. Bei auftretenden Problemen ist es erforderlich, schnell, kompetent und zuverlässig zu handeln. Dies erfordert einen Partner, der sowohl über umfangreiches fachliches als auch technisches Wissen zu hausinternen Anforderungen und Abläufen verfügt. Besonders wichtig ist uns, dass unser Partner zuverlässig ist und auf Kontinuität bei der Besetzung der Schlüsselpositionen im Projekt genauso großen Wert legt wie wir. Durch fest definierte Ansprechpartner sowohl bei msgGillardon als auch bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall ist dies garantiert.

Was war für Sie ausschlaggebend, das Applikationsmanagement für bankfachlich komplexe Anwendungen an msgGillardon zu vergeben?

Die Zusammenarbeit mit msgGillardon besteht bereits seit Ende der 1990er-Jahre. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat msgGillardon-Produkte im Einsatz und greift seit Jahren auf die



bankfachliche und IT-Umsetzungskompetenz von msgGillardon zurück. Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind die Themen Risikomanagement (Basel II), Rechnungswesen und eine enge Zusammenarbeit bei der Entwicklung von IT-Lösungen. Mitentscheidend, msgGillardon als unseren Geschäftspartner auszuwählen, waren die in der Vergangenheit erzielten positiven Ergebnisse. Ausschlaggebend war die vermittelte Kompetenz im durchgeführten Vorprojekt und dass hier ein Team über Jahre hinweg eng verzahnt zusammenarbeitet und gute Ergebnisse erzielt.

Würden Sie sich bei der Auslagerung von Applikationsmanagement-Aufgaben wieder für msgGillardon entscheiden, und hat sich dieses Modell auch in schwierigen Situationen bewährt?

Seit den Anfängen 2009, als wir mit dem ersten Entwurf zur Umsetzung dieser Idee starteten, haben wir die Prozesse für die Umsetzung einer fortlaufenden Überprüfung unterzogen und diese kontinuierlich Schritt für Schritt verbessert. Damit sind wir in der Lage, auch in schwierigen Situationen gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln. Für unseren konkreten Bedarf war und ist das Modell die richtige Lösung. Deshalb würden wir uns wieder für msgGillardon als Partner entscheiden.



Praxisbericht

Stresstestkonzeption in der Kreissparkasse Ravensburg – mehr als nur Erfüllung der MaRisk

Von Martin Schmid und Mathias Steinmann

Für die Kreissparkasse Ravensburg sind die MaRisk nicht eine lästige Pflicht, sondern ein sinnvoller Rahmen für die gesamte Unternehmensführung und das Risikomanagement. Im Bestreben, in der Risikosteuerung stetig noch besser zu werden, wurde das Haus vielen Anforderungen auch bereits gerecht, bevor diese aufsichtsrechtlich gefordert waren. Zusammen mit msgGillardon wurde nun die bestehende MaRisk-konforme Stresstestkonzeption weiter verfeinert.

Die Kreissparkasse Ravensburg entwickelt ihre Risikosteuerung stetig weiter

Viele Kreditinstitute wurden von den neuen Anforderungen aus den Novellen der MaRisk vom 14. August 2009 und aktuell vom 15. Dezember 2010 vor ungeplante zusätzliche Herausforderungen gestellt. Für die Kreissparkasse Ravensburg dagegen waren die Neuerungen eher Beleg dafür, in der Risikosteuerung bereits den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.

Unabhängig von den aufsichtsrechtlichen Konsultationen, hatte das Institut bereits frühzeitig selbst fünf Handlungsfelder definiert, die sich explizit und implizit auch in der aktuellen Neufassung der MaRisk wiederfinden:

- > Regelmäßige Prüfung der Wesentlichkeit von Vertriebsrisiken,
- > Berücksichtigung von Spreadrisiken,
- > Verbesserung der Datengrundlage für die Liquiditätsrisikosteuerung,
- > Weiterentwicklung des Strategieprozesses,
- > Weiterentwicklung der bestehenden MaRisk-konformen Stresstestkonzeption.

Für die Weiterentwicklung der Stresstestkonzeption entschied sich die Kreissparkasse Ravensburg zur Zusammenarbeit mit msgGillardon, um sich das umfassende Know-how in der Konzeption von Stresstests zu sichern. msgGillardon verfügt hier über Expertise aus Projekten in verschiedenen Häusern unterschiedlichster Größe und Ausrichtung.

Im Rahmen eines schlanken, aber strukturiert durchgeführten Projekts konnte die Konzeption nach dem Kick-off Mitte Oktober 2010 innerhalb eines Monats zum Abschluss gebracht werden und wird nun im operativen Tagesgeschäft des Risikocontrollings mit Leben gefüllt.

In von den Beratern von msgGillardon moderierten Workshops wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern aus der Abteilung Risikocontrolling der Kreissparkasse Ravensburg die fachlichen Festlegungen erarbeitet. Dabei wurden neben makroökonomischen Szenarien auch hausindividuelle Szenarien entwickelt und deren Risikowirkung und Bedrohungsrelevanz für die Sparkasse ermittelt. Grundlage für die hausindividuellen Szenarien war eine umfassende Analyse institutsspezifischer Bedrohungen, insbesondere auch solcher, die sich aus Risikokonzentrationen ergeben. Neben den Szenariodefinitionen wurde dabei auch der zukünftige Stresstestprozess entwickelt, durch den eine systematische Anpassung der Szenarien an veränderte Rahmenbedingungen möglich ist.

In einer Abschlusspräsentation wurden die Konzeption wie auch die Ergebnisse der Bedrohungsanalysen und der ersten Stresstests mit dem Management der Kreissparkasse Ravensburg umfassend diskutiert.

Die MaRisk geben einen betriebswirtschaftlich sinnvollen Rahmen vor

„Auch am Beispiel der Stresstests wurde für uns deutlich, dass wichtige Steuerungsinformationen durch eine Umsetzung der Anforderungen aus den MaRisk zu gewinnen sind“, so Walter Herrmann, Bereichsleiter Controlling und stellvertretendes Vorstandsmitglied nach der Abschlusspräsentation.

Im Einzelnen verlangen die MaRisk insbesondere

- > neben historischen auch hypothetische Szenarien,
- > makroökonomische und hausindividuelle Szenarien,
- > die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen Risiken,
- > die Durchführung von inversen Stresstests,
- > die Betrachtung eines schweren konjunkturellen Abschwungs.

Besondere Bedeutung haben hypothetische und hausindividuelle Szenarien. Hypothetische Szenarien lassen die Simulation von Entwicklungen zu, für die es noch kein historisches Beispiel gibt. Hausindividuelle Szenarien zeigen Bedrohungen auf, die für das Institut unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung existieren. Da die Treiber hierfür häufig bestehende Risikokonzentrationen sind, erlauben diese Stresstests auch eine fundierte Beurteilung der Relevanz und der Akzeptanz von Risikokonzentrationen.

Dabei ist zwar für die Stresstests keine Limitierung erforderlich, die Ergebnisse müssen aber vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit gewertet werden. Für die Kreissparkasse Ravensburg gilt hier klar die Maßgabe der Geschäftsfortführung. Auch gravierende Ereignisse dürfen die Existenz des Kreditinstituts nicht gefährden.

Stresstests haben zahlreiche Schnittstellen zu anderen Steuerungsbereichen

Der Informationswert von Stresstests wird auch an deren zahlreichen Schnittstellen zu anderen Steuerungsbereichen deutlich. Bereits oben wurden der Zusammenhang von Risikokonzentrationen und hausin-



Abbildung 1: Gesamtprozess zur Durchführung von Stresstests bei der KSK Ravensburg

dividuellen Stressszenarien sowie die Bedeutung von Stresstests für das Bedrohungspotenzial von Risikokonzentrationen erwähnt.

Ferner ist es erforderlich, die Stressszenarien sowohl mit der Perspektive des Kapitalverzehr als auch in der Liquiditätssicht zu betrachten. Im Projekt konnte dabei gezeigt werden, dass Entwicklungen, die im Hinblick auf die Risikotragfähigkeit unproblematisch sind, gleichzeitig die Zahlungsfähigkeit bedrohen können und umgekehrt.

Nicht zuletzt sei der Nutzen von Stresstestergebnissen für die Strategiefindung erwähnt. „Da wir stets unter der Maßgabe der Geschäftsführung handeln, können uns Stresstests antizipativ harte Restriktionen der gewählten Geschäfts- und Risikostrategie aufzeigen“, so Walter Herrmann.

Die Kreissparkasse Ravensburg führt Stresstests in einem stringenten Prozess durch

Neben der fachlichen Qualität und Steuerungsrelevanz der Szenarien wurde im Projekt besonderer Wert auf die Definition eines durchdachten Stresstestprozesses gelegt, mit dem ein Einfließen der Stresstestergebnisse in unternehmerische Entscheidungen sichergestellt wird. Dabei hat sich sehr schnell ein fünfstufiges methodisches Vorgehen als effizient und zielführend herausgestellt.

1. Zunächst werden auf Basis von makroökonomischen und hausindividuellen Szenarien sowie der bestehenden Risikokonzentrationen Risikotreiber identifiziert.

2. Dann wird auf Basis von historischen Erfahrungen und hypothetischen Betrachtungen die Wirkung der Risikotreiber auf die Risikofaktoren der Risikoarten und somit auch auf das Gesamtinstitut bestimmt. Bis hierher handelt es sich um eine sogenannte Long List aller möglichen Szenarien, von denen einige aufgrund fehlender Steuerungsrelevanz aussortiert werden können.
3. Nach Auswahl der steuerungsrelevanten Szenarien zur sogenannten Short List werden für diese Szenarien eine exakte Quantifizierung (der eigentliche Stresstest) und die inversen Stresstests durchgeführt.
4. Anschließend werden im Rahmen der Beurteilung die Ergebnisse, vor allem vor dem Hintergrund ihrer Plausibilität und ihrer Auswirkungen auf die Risikotragfähigkeit, betrachtet und
5. Maßnahmen (fallweise) durchgeführt, z. B. in Form von
 - > weitergehenden Analysen,
 - > verstärkter Überwachung von Risiken,
 - > Anpassungen der Strategien oder
 - > kurzfristigen Steuerungsmaßnahmen.

Der Gesamtprozess wird mindestens jährlich komplett durchlaufen werden. Daneben werden unterjährig regelmäßig die eigentlichen Stresstests durchgeführt (Schritte 3 bis 5).

Die Unterscheidung zwischen Long List und Short List der Szenarien ist in diesem Prozess ein Beispiel, dass Information und Prozesseffizienz Hand in Hand gehen können. Im Rahmen der Erstellung der Long List stellt die Sparkasse sicher, alle möglichen Entwicklungen auf ihr Bedrohungspotential hin zu untersuchen – sogar ein konjunktureller Boom könnte in bestimmten Portfoliokonstellationen theoretisch einen Stressfall darstellen. Nur für die steuerungsrelevanten Szenarien der Short List wird dann aber eine exakte Quantifizierung vorgenommen.

Fazit: Stresstests liefern wertvolle Steuerungsimpulse

Mit ihrer neuen Stresstestkonzeption hat die Kreissparkasse Ravensburg ein umfassendes Instrumentarium, das die bestehenden Risikomessungen und Risikotragfähigkeitsbetrachtungen um wichtige und strategisch bedeutende Informationen ergänzt.

Dass die Konzeption allen Anforderungen der MaRisk gerecht wird, ist zwar eine notwendige Bedingung, jedoch letztlich nicht Hauptzweck des Projekts. „Bei der Weiterentwicklung unserer Stresstestkonzeption ging es uns darum, die bestmöglichen Informationen zu gewinnen und im bestmöglichen Prozess in die geschäftspolitische Entscheidungsfindung einzubinden. Die MaRisk erfüllen wir auf diese Weise gewissermaßen automatisch“, zieht Walter Herrmann als Fazit. „Durch die Zusammenarbeit mit msgGillardon ist uns dies mit bemerkenswert geringem Aufwand auf einem fachlich hohen Niveau gelungen.“

Ansprechpartner



Dr. Frank Schlottmann

Leiter Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 153
- > frank.schlottmann@msg-gillardon.de



Martin Schmid

Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 268
- > martin.schmid@msg-gillardon.de



Insight Finance Hannover
(v.l.n.r.) Frank Zepernick (Deutsche Bundesbank), Stephan Schmid
(Vorstand msgGillardon AG) und Frank Nehm (Sparkasse Hannover)



Vertriebskonferenz „Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft“
in der Villa Rothschild in Königstein im Taunus



Neujahrsempfang Wien
Mag. Gernot Kreiger (li.) und Mag. Dr. Karl Tholler
(beide BAWAG PS.K. AG, Wien)

Meet the Experts

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

Seien Sie bei den nächsten Veranstaltungen auch dabei!
Alle Themen und Termine finden Sie auf Seite 62.



Insight Finance Hannover
Prof. Dr. Andreas Pffingsten (Direktor des Instituts für Kreditwesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster)



Neujahrsempfang Wien
(v.l.n.r.) Mag. Heimo Teubenbacher (Hypo NÖ Gruppe), Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon AG),
Heinz Wachmann (Österreichische Kontrollbank AG) und Mag. Stephan Pavsek (HYPO Investmentbank AG)



Insight Finance Hannover
Frank-Peter Saur (Kreissparkasse Herzogtum Lauenburg)



Insight Finance Frankfurt a. M.
Dr. Stephan Wuttke
(Bausparkasse Schwäbisch Hall AG)



Insight Finance Frankfurt a. M.
Peer Sasse (Deutsche Bank AG)



Insight Finance Frankfurt a. M.
Jens Holstein (Naussaisische Sparkasse)



Insight Finance Frankfurt a. M.
Nicolas Greh (BFL Leasing GmbH)



Neujahrsempfang Wien
(v.l.n.r.) Wilhelm Obermüller (Unicredit Bank Austria AG), Judith Jaisle
(Vorstand msgGillardon AG) und Wolfgang Haupt (msgGillardon AG)



Vertriebskonferenz „Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft“ - (v.l.n.r.) Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon AG), Prof. Dr. Jürgen Moormann
(Leiter ProcessLab, Frankfurt School of Finance & Management), Prof. Dr. Marcel Tyrell (Leiter Buchanan-Institut für Unternehmer- und Finanzwissenschaften,
Zeppelin University, Friedrichshafen), Hans-Joachim Reinhardt (Geschäftsführer IHK Frankfurt a.M.) und Jan Soller (Leiter Freie Berufe, Volksbank Nordmünsterland)



Neujahrsempfang Frankfurt a.M., Stuttgart und Wien
Herbert Nitsch - der „tiefste Mann der Welt“ (Berufspilot und Weltrekordhalter im Apnoe-Tauchen)



Insight Finance Frankfurt a. M.
Tina Wirth (li.) und Uwe Gerstner
(beide Bausparkasse Schwäbisch Hall AG)



Neujahrsempfang in der Villa Leonhardi in Frankfurt a. M.



Insight Finance Frankfurt a. M.
Prof. Dr. Jürgen Moormann
(Leiter ProcessLab, Frankfurt School of Finance & Management)

Frankfurt School of Finance & Management und msgGillardon schließen Kooperation

Die msgGillardon AG und die Frankfurt School of Finance & Management wollen die Zusammenführung von Theorie und Praxis im Bereich Finanzdienstleistungen vorantreiben.

Prof. Dr. Jürgen Moormann, Leiter ProcessLab, Frankfurt School of Finance & Management, Michael Deckers, Leiter Unternehmensentwicklung, msgGillardon AG, und Stephan Schmid, Vorstand von msgGillardon, im Gespräch über die spannende Kombination von Theorie und Praxis und die Förderung des akademischen Nachwuchses.

Was sind die Beweggründe für eine Kooperation zwischen der msgGillardon AG und der Frankfurt School of Finance & Management?

Stephan Schmid: Die akademische Nachwuchsförderung hat bei msgGillardon Tradition – hier engagieren wir uns bereits seit Langem in vielfältigen Projekten. Die Frankfurt School of Finance & Management ist aufgrund ihrer Netzwerke und Forschungsmöglichkeiten ein erstklassiger Partner für unsere Hochschulkooperation. Die Lehre hat einen sehr guten Ruf, der hervorragende Professoren und Studierende anzieht – dieses kreative Potenzial möchten wir u. a. für ein gemeinsames Promotionsprojekt nutzen.



Ganz konkret: msgGillardon stiftet eine Promotionsstelle an der Frankfurt School of Finance & Management.

Prof. Moormann: Typisch für die Forschung und Lehre an der Frankfurt School ist die enge Verzahnung von wissenschaftlichen Methoden mit praxisrelevanten Fragestellungen. Promotionsprojekte mit ausgewählten Praxispartnern sind daher wichtig, um Forschung mit hohem Anwendungsbezug betreiben zu können. Wir freuen uns daher sehr, dass im Rahmen der Kooperation mit msgGillardon am ProcessLab der Frankfurt School eine Promotionsstelle eingerichtet wird. In dem Projekt wird das Prozessmanagement in der Finanzdienstleistungsbranche aus gestaltungstheoretischer Perspektive untersucht.

Was bringt ein solches Promotionsprojekt für die Kooperationspartner?

Michael Deckers: Diese Kombination aus Theorie und Praxis ist für alle Seiten sehr attraktiv: für uns als Unternehmen, für die Hochschule und – nicht zu vergessen – auch für den Promovierenden selbst. Dem Doktoranden wird es ermöglicht, praxisnah zu forschen, und das Unternehmen profitiert von wissenschaftlich fundierten Konzepten auf dem aktuellen Stand der Forschung.

Bild: (v.l.n.r.) Prof. Dr. Jürgen Moormann (Leiter Process-Lab, Frankfurt School of Finance & Management), Michael Deckers (Leiter Unternehmensentwicklung msgGillardon AG) und Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon AG)

Zudem ist der vielbeschworene „War of Talents“ bereits in vollem Gange, und Unternehmen brauchen dringend akademisch ausgebildete Fachkräfte und Manager, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Prof. Moormann: Erstens können wir mit solchen Angeboten Doktoranden optimal auf die weiter steigenden Anforderungen der Unternehmen vorbereiten. Zweitens wollen wir mit unseren Aktivitäten auch etwas bewegen. Forschung ist ja kein Selbstzweck. Neue Ideen und Ergebnisse müssen praxistauglich sein und sich umsetzen lassen. Daher ist für uns das Feedback aus der Praxis wertvoll und wichtig. Und drittens möchten wir mit der Bearbeitung anspruchsvoller Themen und der Erstellung von Publikationen auch den wissenschaftlichen Ruf der Frankfurt School steigern.

Was macht msgGillardon zu einem geeigneten Partner für die Forschung?

Prof. Moormann: msgGillardon kann auf weit reichendes und fundiertes Praxiswissen aus einer Vielzahl von Beratungs- und IT-Projekten blicken und verfügt – auch das ist für uns ein wichtiger Faktor – über die nötigen personellen Ressourcen, eine solche Promotion praxisseitig zu begleiten.

Entscheidend sind aber letztlich die Offenheit und der Mut, neue innovative Themen – die ja ergebnisoffen sind – anzugehen. Diesen Willen und diese Offenheit habe ich hier bei msgGillardon vorgefunden und freue mich daher sehr auf die kommenden Jahre unserer Zusammenarbeit.



Frankfurt School of
Finance & Management
Bankakademie | HfB

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

ProcessLab

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

► Service & News

Themen und Termine im zweiten Halbjahr 2011

Branchentreffs

20.-21. September 2011	Düsseldorf	Sparkassenkonferenz
27. September 2011	Kronberg im Taunus	Financial Forum (nur auf persönliche Einladung)
5.-6. Oktober 2011	Bretten	Sparda-Anwendertreffen
6.-7. Oktober 2011	Fulda	Landesbankentag

Finanzseminare

11. Juli 2011	neu: Optimierung des Gesamtbankrisikoberichts
12. Juli 2011	neu: Financial Cockpit – Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung
7.-8. August 2011	Aufbauseminar: Zinsänderungsrisiko – Modelle und Kennzahlen
12.-14. September 2011	Adressrisikoparameter PD, LGD und CCF
26.-27. September 2011	Grundseminar: Bankorientierte Finanzmathematik
27.-28. September 2011	Marktpreisrisiko: Steuerung, Modelle und extreme Markt Ereignisse
29. September 2011	Kennzahlenbasiertes Vertriebscontrolling
11.-12. Oktober 2011	Kundenoptionen – Anleitung zum praxisgerechten Umgang
18. Oktober 2011	Aufbauseminar: Risikotragfähigkeit und Risikolimitierung
19.-21. Oktober 2011	Grundseminar: Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos
27.-28. Oktober 2011	Vorfälligkeitsentschädigung und Umschuldung
8.-9. November 2011	neu: Basel III und MaRisk NEU – Neue Regelungen für die Bankpraxis
8.-9. November 2011	Grundseminar: Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos
10. November 2011	Aufbauseminar: Stresstests aus Gesamtbanksicht
21.-22. November 2011	Moderne Asset Allocation – Strategische Steuerung von Ertrag und Risiko
23.-25. November 2011	Grundseminar: Kalkulation von Zinsgeschäften
28.-29. November 2011	Variable Geschäfte in der Praxis: Optimale Nutzung der Ertragsquellen
5. Dezember 2011	Praxisbericht zur modernen GuV-Planung
6.-7. Dezember 2011	neu: Aufbauseminar: Integrative Steuerung von Liquiditätsrisiken
12.-14. Dezember 2011	neu: Adress- und Spreadrisiken – die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
13. Dezember 2011	Aufbauseminar: Liquiditätskosten in der Kalkulation von Zinsgeschäften

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

Bestellformular

per Fax: +49 (0) 7252 / 9350 - 105
online: www.msg-gillardon.de/studie-2011-bestellen

- Ja, hiermit bestelle ich ein Exemplar der gemeinsamen Studie von msgGillardon und Handelsblatt „**Den richtigen Kurs einschlagen - Erfolgsfaktoren von Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft**“ 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



Auf der Suche nach neuen Ertragspotenzialen ist das mittelständische Firmenkundengeschäft in den Fokus der Banken gerückt. **Handelsblatt** und **msgGillardon** untersuchen in ihrer **aktuellen Studie banking insight**, wie Banken in diesem viel versprechenden Segment Ertragspotenziale realisieren können und welche Erwartungen mittelständische Firmenkunden wirklich an ihre Bank haben. Anhand von Untersuchungsergebnissen und Praxisberichten beschreibt **banking insight** die nachhaltigen Erfolgsfaktoren für Banken und beleuchtet kritisch Anspruch und Wirklichkeit im Firmenkundengeschäft.

> www.msg-gillardon.de/studie-2011