

Pure Emotionen

Verstehen, wie der Kunde tickt ...



- ▶ Durch und durch emotional:
TARGOBANK-Vorstand Peter Blatter
über Erfolgskonzepte im Retail Banking
- ▶ Tradition trifft Moderne:
DONNER & REUSCHEL setzt auf langfristige
Kundenpartnerschaften statt Produkt-Pressing
- ▶ Praxisbericht: Einheitliches
Risikomanagement bei der VALOVIS Gruppe



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

Fußball & Banking – Business & Leidenschaft!

2. msgGillardon Soccer Cup

- > Kleinfeld-Fußballmeisterschaft für Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, Branchenverbände und sonstige Finanzinstitute
- > Fußballfest für die ganze Familie
- > Termin: Samstag, 18. Juni 2011
- > Ort: Hofheim am Taunus (bei Frankfurt a. M.)



Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr neigt sich dem Ende zu – eine gute Gelegenheit, um eine erste Bilanz zu ziehen.

Es liegen ereignisreiche Monate hinter uns. Die Finanzkrise bewegt weiterhin die Branche. Als Konsequenz müssen sich Banken auf strengere Regelungen und Vorschriften einstellen – Basel III ist beschlossen, die MaRisk werden erneut angepasst und nachgeschärft. Wir freuen uns, Ihnen noch in diesem Jahr eine Trendkonferenz zu diesen Themen anbieten zu können. Diskutieren Sie mit uns die konkreten Auswirkungen von Basel III für Ihr Institut. Die Resonanz auf unsere Veranstaltungen rund um den Bereich Unternehmenssteuerung bestätigt uns in unserem Anspruch, Sie in diesen Themen als Partner kompetent und praxisorientiert zu beraten.

Banken stehen jedoch nicht nur vor aufsichtsrechtlichen Herausforderungen, sondern auch vor der Frage, wie sie ihre Vertriebskraft nachhaltig stärken und den Kunden in den Mittelpunkt stellen können. Inwieweit kann „Emotional Banking“ helfen, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen? Diese Frage stand im Fokus der 15. Handelsblatt Jahrestagung „Banken im Umbruch“, auf der wir die Gelegenheit hatten, einem interessierten Publikum unsere aktuelle Studie „banking insight – Vertrauen aufbauen“ zu präsentieren.

Das Thema „Emotional Banking“ war auch das Motto unserer eigenen Vertriebskonferenz. Kundenorientierung stärken, Vertrauen zurückgewinnen, der Mensch – Kunde wie Vertriebsmitarbeiter – als „Erfolgsfaktor“ waren hier unsere Themen. Die hohe Teilnehmerzahl und das positive Echo bestärken uns darin, das Thema „Innovationen im Vertrieb“ auch im nächsten Jahr wieder gemeinsam mit Ihnen zu diskutieren.

In diesem Zusammenhang freut es uns, Herrn Peter Blatter, Vorstand der TARGOBANK und einer der Pioniere des Emotional Banking in Deutschland, für ein Gespräch über die Bedeutung des Emotional Banking im ansonsten eher „trockenen“ Bankwesen gewonnen zu haben.

Auch für das kommende Jahr planen wir wieder spannende und interessante Veranstaltungen. Den Auftakt bilden unsere Neujahrsempfänge, die unter dem Motto „Horizonte erweitern“ stehen werden. Wie immer werden wir Ihnen auch diesmal einen prominenten Sprecher präsentieren – lassen Sie sich überraschen.

Zum Jahresausklang möchte ich Ihnen heute schon die besten Wünsche schicken. Schöne Feiertage, Zeit zur Entspannung, Besinnung auf die wirklich wichtigen Dinge und dazu viele gute Ideen für das kommende Jahr.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen

Stephan Schmid
Vorstand, msgGillardon AG





6 **Durch und durch emotional**

Ein offenes Gespräch mit TARGOBANK-Vorstand Peter Blatter über die neue Ära des Emotional Banking im „trockenen“ Bankwesen

14 **Durchblick bewahren**

Wie können Verbriefungen im Risikomanagement der Adress-, Marktpreis- und Liquiditätsrisiken umfassend und konsistent abgebildet werden?



Topthemen

6 **Durch und durch emotional**

Peter Blatter, Vorstand der TARGOBANK, im Gespräch mit msgGillardon über Emotionalisierung als Schlüssel zum Erfolg im Retail-Banking

Business

14 **Durchblick bewahren**

Ein modernes Risikomanagement benötigt eine umfassende Sicht auf Verbriefungen vom Adressrisiko über das Marktpreisrisiko bis hin zum Liquiditätsrisiko

18 **Lücken schließen**

Die Industrialisierung des Bankgeschäfts kommt im Controlling an

22 **Experten im Gespräch**

Ist die Industrialisierung in Banken ein Modethema oder ein sinnvolles strategisches Konzept?

25 **Neue Dimension im Mobile Banking**

Apples iPad emotionalisiert und sorgt für neue Begeisterung in der Beratung

30 **Tradition trifft Moderne**

DONNER & REUSCHEL: Langfristige Kundenpartnerschaften statt Produkt-Pressing als Erfolgskonzept

25 Neue Dimension im Mobile Banking

Das iPad emotionalisiert und begeistert: Welche Möglichkeiten eröffnet der technische Wandel im Vertrieb von Finanzdienstleistungen?



42 Praxisbericht VALOVIS Gruppe

Einheitliches Risikomanagement: Die VALOVIS Gruppe erfüllt alle Anforderungen der MaRisk 2009 an das Risikocontrolling des gesamten Unternehmens

34 Neue Wege in der Anlageberatung

Die Anlageberatung PLUS der comdirect bank hat sich etabliert – eine erste Bilanz

38 Praxisbericht Sparkasse Karlsruhe

Optimierung des Gesamthausrisikoberichts

42 Praxisbericht VALOVIS Gruppe

Unternehmensweites einheitliches Risikomanagement

45 Praxisbericht Bausparkasse Schwäbisch Hall

SolvV-konforme Validierung interner Ratingsysteme

Service & News

52 Meet the Experts

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

54 Themen und Termine

Finanzseminare, Fachtagungen und Branchentreffs im ersten 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.



► „Eigentlich gibt es keine Alternative zum emotionalen Banking. Deutschland wird immer älter, immer weniger homogen, die Einwohnerzahl schrumpft. Und so kämpfen viele Banken um immer weniger Kunden. Damit wird Kundenbindung zu einer formidablen Tugend.“ ◀

Durch und durch emotional

Peter Blatter, Vorstand der TARGOBANK, im Gespräch mit msgGillardon über Emotionalisierung als Schlüssel zum Erfolg im Retail-Banking

Interview: Andrea Kaldenbach

Die aktuelle Studie von msgGillardon und Handelsblatt „banking insight – Vertrauen aufbauen“ zeigt deutlich: Eine klare emotionale Positionierung ist für Banken von höchster Bedeutung. Verbraucher sehnen sich in Geldangelegenheiten mehr denn je nach Sicherheit, kompetenter Beratung, sympathischen Ansprechpartnern und einer möglichst individuellen Ansprache. Kurz: Kunden honorieren positive Beziehungen und bestrafen Vernachlässigung.

Die TARGOBANK mit Hauptsitz in Düsseldorf setzt als Bank für Privatkunden auf langfristige Kundenbeziehungen sowie eine verständliche Beratung mit klaren Konditionen und einfachen Produkten. msgGillardon sprach mit Peter Blatter, Vorstand Operations & Technology bei der TARGOBANK, über die neue Ära des Emotional Banking im „trockenen“ Bankwesen.

Herr Blatter, Sie sind seit mehreren Jahren im Thema Emotional Banking unterwegs – wie sehen Sie die Entwicklung?

Das Thema ist in den letzten Jahren weiter vorangekommen, als man denkt. Mittlerweile werben immer mehr Banken auf der emotionalen Ebene. Schauen Sie die Werbespots und Slogans von Banken an: In denen geht es immer mehr um Emotionen und Leidenschaft.

Die ING-DiBa ist in ihrer Kampagne von der sportlichen auf die emotionale Ebene gewechselt. Die Deutsche Bank geht mit ihrem

Slogan „Leistung aus Leidenschaft“ diesen Weg schon länger. Und auch der frühere Slogan der Volksbanken „Wir machen den Weg frei“ ging in diese Richtung.

Und jetzt gibt es noch die TARGOBANK mit ihrem Statement: „So geht Bank heute“. Wir sind außerdem die erste Bank, die ihren Namen rein nach emotionalen Aspekten „erfunden“ hat.

Wie waren die Reaktionen der Kunden, der Kollegen und der Öffentlichkeit auf diesen Namen?

Es kam immer mal zu Wortspielereien: Targo, Targa ... und natürlich gab es einen gewissen Erklärungsbedarf. Aber Fakt ist: Es gibt keine Definition, keine Erklärung.

TARGOBANK. Wir wissen, wie der Name klingt und wie er wirkt. Er hat einen Wohlklang und er ist dynamisch. Man kann ihn sich merken. Und, auch das ist uns wichtig, es ist ein Name, der sich nicht verhöhnen lässt.

TARGOBANK hat eine Wortmelodie, die wir auch noch mit einer wirklichen Melodie untermalen lassen. Eine Tonmarke.

Aber einen sachlichen Zusammenhang können wir nicht darstellen. Wollen wir auch nicht. Und zwar ganz bewusst. Es ist ein Markenansatz, hinter dem eine Werteskala steht. Und die ist bei uns durchdrungen von Emotionalität.

► „Emotional Banking ist eigentlich ein allgemeingültiges Konzept. Für jedes Unternehmen, für jede Branche. Emotionen spielen überall eine große Rolle, diese Erkenntnis wird ja mittlerweile auch wissenschaftlich gestützt. Trotzdem tun wir häufig noch so, als wäre der Mensch ein Homo oeconomicus, also ein Nutzenmaximierer.“ ◀

Wie kommt es, dass der Name Ihrer Bank nach emotionalen Gesichtspunkten ausgewählt wurde?

Der Namenswechsel und das Re-Branding an sich wurden durch den Eigentümerwechsel von einer amerikanischen Großbank zu einer genossenschaftlich organisierten französischen Retail-Bank schon rein rechtlich nötig. Und unser Eigentümerwechsel war radikal – unsere französische Konzernmutter hat eine ganz andere Kultur, als wir sie von der früheren amerikanischen Mutter kennen. Sie ist durch Werte geprägt, die gerade wieder populärer werden: Denken in längeren Zeiträumen, Geduld, Zeit für Beratung, Gespräche mit den Kunden. Und so wird auch operiert.

Dadurch hat sich für uns eine historische Chance ergeben, glaubhaft in die neue, emotionalere Kultur einzutauchen. Es kann niemand sagen: „Das ist alter Wein in neuen Schläuchen.“

Stichwort „Beratung“: Studien weisen immer wieder auf die schlechte Beratungsqualität hin. Wie sehen Sie das?

Ich bin überzeugt: Banking leidet unter einem fast schon religiösen Fluch. Der Umgang mit Geld und Zins als Einkommen aus Geldgeschäften ist ja schon aus der Historie heraus anrühlich. Geldverleiher waren schon in der Bibel immer die Bösen. Und die Finanzkrise, die ja wirklich außergewöhnlich war, hat diese Vorurteile noch bestätigt. Sie hat die seit Langem bestehenden Akzeptanzprobleme der Banken wieder nach oben gekehrt.

Von den Banken wird in puncto Beratung fast schon Altruismus erwartet. Die Beratungsqualität soll so beschaffen sein, dass Kunden von bestimmten Dingen geradezu abgehalten werden. Und zum Wohl des Kunden sollen Banken auch noch Fremdprodukte beraten und anbieten. Wer macht so was sonst noch? Ein Mercedes-Händler empfiehlt mir ja auch keinen BMW. Und das erwarte ich auch nicht. Aber Banken sollen das. Dabei sind Banken mit ihrer offenen Architektur in diesem Punkt schon sehr weit. Zeitweise hatten wir nur noch 3 % eigene und 97 % Fremdprodukte im Investmentportfolio.

Ich denke, dass es fair ist, von einem Unternehmen nur Beratung zu den Produkten zu erwarten, die es auch im eigenen Regal hat. Allerdings muss diese dann auch kompetent und faktisch sauber sein.

Wo muss angesetzt werden, um die Beratungsqualität zu verbessern? Bei der Beraterausbildung oder bei den Hilfsmitteln?

Ich meine, bei der Transparenz und bei der Sicherheit. Der Kunde muss sehen und nachvollziehen können, was bei seinen Bankgeschäften passiert, was der Berater macht. Deshalb bekommen unsere Kunden, wenn sie zum Beispiel Geld abheben, schon immer eine Quittung. Das ist Psychologie. Das schließt die Transaktion faktisch ab. Und nach einer Beratung bekommen unsere Kunden immer ein Beratungsprotokoll – und zwar in verständlicher Sprache.

Diesen Weg gehen wir durchgängig. Auch bei unseren Produkten und Leistungen. Zum Beispiel geben wir eine kostenlose Onlinegarantie. Denn schauen Sie: Wer Angst vor Onlinebanking hat, lässt sich diese Angst nicht durch technische Features nehmen. Da hilft kein weiteres Antivirenprogramm. Bei Flugangst hilft ja auch keine technische Erklärung ... Wenn wir möchten, dass unsere Kunden Internet-Banking nutzen, müssen wir Ihnen auch ein Gefühl der Sicherheit vermitteln. Und das machen wir mit der Garantie.

Ihre Internetseite drückt das auch aus: Sie ist kundenfreundlich, sehr intuitiv, klar gestaltet, ansprechend.

Einfach ... Wir haben die Seite komplett neu aufgebaut und gestaltet. Es ist klar: Bestimmte Infos müssen abgefragt werden, die Bonität zum Beispiel. Aber jede Info darf nur einmal abgefragt werden. Alles muss logisch aufgebaut sein, intuitiv. Und es muss immer ein Ausgang erkennbar sein. Nur wenn der Kunde sich auf unserer Seite wohlfühlt, bleibt er auch.

Wie ist Ihre Erfahrung in diesem Bereich mit älteren Kunden?

Wir haben ja beides: die klassische Filiale, in der die Kunden bekannt sind und persönlich betreut werden. Und dazu unser On-

line- und Telefonieangebot. Das spiegelt sich zwar im Pricing wider und hängt natürlich auch vom Kontotyp ab, aber dadurch können wir alle Altersgruppen abdecken. Überspitzt gesagt - vom „Händchenhalten“ bis zum Spacy-Banking.

Ist das Konzept des Emotional Banking Ihrer Meinung nach auf alle Bankentypen übertragbar?

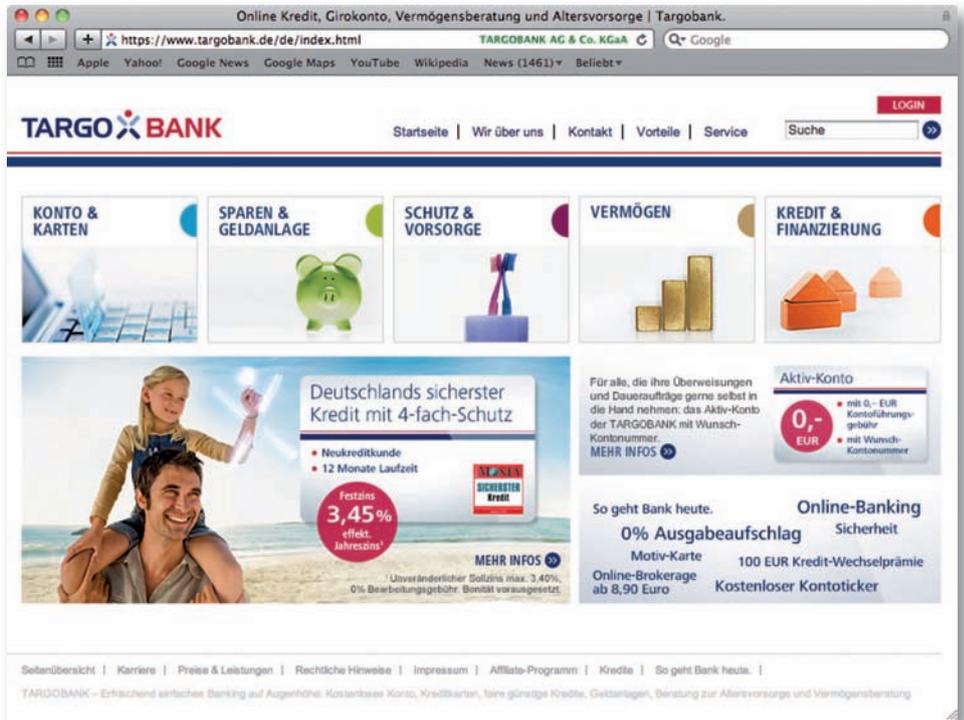
Ich glaube ja. Es muss ... Eigentlich gibt es keine Alternative zum emotionalen Banking. Nehmen Sie die demografischen Veränderungen in Deutschland.

Deutschland wird immer älter, immer weniger homogen, die Einwohnerzahl schrumpft. Und so kämpfen viele Banken um immer weniger Kunden. Damit wird Kundenbindung zu einer formidablen Tugend.

Sie wird meiner Meinung nach die schärfste Waffe für den Erfolg werden. Nicht Kundengewinnung wird zukünftig im Vordergrund stehen, sondern vielmehr, die gewonnenen Kunden auch zu halten. Der „Lifetime-Value“ wurde von vielen Banken noch nicht erkannt. Scheinbar bringt die Neugewinnung immer noch mehr - das stimmt aber nicht. Eigentlich müssten Boni an die Berater bezahlt werden, die keine Kunden verlieren, und nicht an die, die vorne neue Kunden gewinnen, die dann hinten wieder raus laufen. ... Und unter diesem Druck wird emotionale Kundenbindung immer wichtiger.

Welche Strategien hat die TARGOBANK bei der Kundenbindung?

Eine stabile emotionale Bindung der Kunden an das Unternehmen entsteht am besten über gute Erfahrungen. Es muss ja keine Liebe sein, aber ein Vertrauensverhältnis und Kontinuität. Gute Erfahrungen müssen sich häufen, sie binden den Kunden. Deshalb haben wir für die TARGOBANK vier Werte definiert, die hinter



allem stehen. Das sind eigentlich völlig undramatische Dinge. Einmal Einfachheit: ein sehr wichtiger Wert. Alles, was wir tun, soll einfach und verständlich sein. Denn die Finanzwelt wird immer schwieriger und die Berührungsängste werden immer größer.

Der nächste Wert ist Leistungsstärke. Das ist die Summe aller Hygienefaktoren. Das heißt, das Unternehmen muss schnell und fehlerfrei sein.

Dann Zuverlässigkeit: Das klingt zwar nicht sexy (lacht), ist aber vor allem in der Krise, in schwierigen Situationen wichtig. Zum Beispiel darf in keiner Filiale jemals das Bargeld ausgehen. Stellen Sie sich vor, welcher Schaden in einem solchen Fall angerichtet würde, wie das Vertrauen in die Bank erschüttert wäre.

Der vierte Wert dreht sich um Augenhöhe - wir stellen uns nicht über unseren Kunden, indem wir ihm gnädig einen Kredit genehmigen. Vielmehr sind wir gleichberechtigte Partner, jeder spielt seine Rolle, und keine davon ist besser oder schlechter als die andere.

Diese vier Werte sind unsere Eckpfeiler, sie sind in unserer Marke verankert, und sie sind - bis auf Leistungsstärke - alle emotional. Sie spiegeln unsere Identität wider.

► Top Story

Durch und durch emotional



► Peter Blatter übernahm Anfang 2002 die Verantwortlichkeit als Vorstand für das Ressort Operations & Technology der TARGOBANK, vormals Citibank Deutschland.

Die berufliche Laufbahn des Diplom-Volkswirtes begann im japanischen Industriesektor, speziell im Qualitätsmanagement (KAIZEN). Von 1978 an war Peter Blatter bei der Citibank und entwickelte in seiner langjährigen Tätigkeit im Firmen- und Privatkundengeschäft der Citibank innovative Konzepte für Budgetplanung und Kapazitätsmanagement. Unter anderem verantwortete er als Allrounder bekannte Peter Blatter den Bereich Operations und Technologie Nordeuropa im Firmenkundengeschäft der Citibank.

Als Auditdirektor mit Schwerpunkt Projektüberwachung prägte er entscheidend den Aufbau dieser speziellen Auditfakultät. Nicht zuletzt durch seine langjährige Auslandserfahrung in den USA, in Japan und Großbritannien im Bereich Management, Accounting und Financial Controlling gilt er als Experte für den gesamten operativen Bereich.

Sie hatten bereits bei der Citibank Konzepte für Emotional Banking eingeführt. Inwieweit war das auf die TARGOBANK übertragbar?

Emotional Banking ist ja eigentlich ein allgemeingültiges Konzept. Für jedes Unternehmen, für jede Branche. Emotionen spielen überall eine große Rolle, diese Erkenntnis wird ja mittlerweile auch wissenschaftlich gestützt. Trotzdem tun wir häufig noch so, als wäre der Mensch ein Homo oeconomicus, also ein Nutzenmaximierer. Aber das stimmt nicht, diese Theorien haben versagt. Der Mensch handelt viel weniger rational, als wir gerne glauben möchten. Sonst würde es nicht immer wieder zu solchen Einbrüchen, zu solchen Crashes wie jetzt in der Finanzkrise kommen.

Insofern führen wir unser schon bestehendes Konzept des emotionalen Bankings weiter. Aber wir haben, wie schon gesagt, durch unser Re-Branding starken Rückenwind bekommen. Wir konnten Werte, Name und unsere Marke unter völlig neue Prämissen stellen. Neue Produkte einführen, neue Produktnamen. Oder auch neue Tools.

Nehmen Sie zum Beispiel den Konto-Ticker. Wir wissen, dass manche Kunden Ängste haben. Etwa, dass eine bestimmte Überweisung nicht oder zu spät ankommt, größere Beträge abgehen oder solche Dinge. Ihnen können wir mit unserem Konto-Ticker die Ängste nehmen. Sie müssen sich nur anmelden und werden dann, wenn das Ereignis eintritt, informiert. Das sind zwar nur Kleinigkeiten, aber die machen am Ende des Tages den Unterschied aus.

Emotional Banking muss auch von den Mitarbeitern gelebt werden. Wie schaffen Sie das?

Wir haben damit begonnen, unsere Mitarbeiter zu schulen. Zum Beispiel, wie sie mit bestimmten Ängsten der Kunden oder mit bestimmten Altersklassen oder Lebenssituationen umgehen müssen. Es ist wichtig, dass die Kundenansprache auf die Zielgruppe angepasst ist. Die emotionale Ebene ist nicht manipulierbar und nicht bestechbar – sie merkt schnell, wenn etwas nicht echt ist.

► „Emotional Banking spielt sich auf vielen Ebenen ab – es ist weit mehr als nur mit Musik, Farben und Materialien eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Es ist auch das Wissen darüber, wie man mit den Menschen und ihren Ängsten und Gefühlen umgeht.“ ◀

Deshalb werden unsere Berater auch darin geschult, die Emotionalität der Kunden wahrzunehmen, auf sie einzugehen und sie zu akzeptieren. Es ist ja oft so, dass Entscheidungen rein emotional längst getroffen sind und nur noch vermeintlich rational bestätigt werden sollen. Das müssen die Berater wissen.

Außerdem haben wir unsere Produkte so weit modularisiert, dass sie noch besser auf bestimmte Lebenssituationen und Anforderungen der Kunden passen und auch den Kunden Ängste nehmen.

Wie haben Ihre Kunden auf den Wechsel von Citibank zu TARGOBANK reagiert? Haben Sie Rückmeldungen bekommen?

Es gab schon ein bisschen Verwirrung. Der Wechsel war ja ein Big Bang. Es wurde quasi über Nacht alles ausgetauscht: Namensschilder, Geldautomaten und so weiter. Am nächsten Morgen war alles anders. Dazu kam, dass ja auch die Werbung erst mal anlaufen musste.

Aber eine typische Reaktion, mit der ich persönlich auch gerechnet habe, ist dann tatsächlich eingetreten: Die Kunden haben als Erstes in die Filialen geschaut, ob dort noch jemand saß, den sie kannten. Wenn das der Fall war, dann war eigentlich alles klar. Es gab zwar einige Fragen, vor allem eben zum Namen, darüber hatten wir ja schon gesprochen. Aber Berührungsängste gab es dann eigentlich nicht.

Das alles klingt nach einem großen Kraftakt ...

Das stimmt. Der Wechsel hat ja auch noch eine riesige Investitionswelle in der Technologie ausgelöst, der unseren Integrationsprozess schon auch mal gebremst hat. Aber nun ist alles neu: das Kernbankensystem, das Data Warehouse, das Kreditkartensystem, jeder Draht, jeder Rechner, jeder Bildschirm ...

Aber klar, es war eine horrende Anstrengung. Zumal alles im laufenden Betrieb geschah. Und bei so was geht immer mal was schief, fällt was vom Tisch. Man geht immer mit einem gewissen Restrisiko life. Allerdings haben die Kunden darauf mit viel

Verständnis reagiert, auch weil wir immer aufgeklärt und immer Transparenz gepflegt haben.

Fakt ist: Wir wollten da so schnell wie möglich durch. Jetzt sind die Investments in unsere Infrastruktur abgeschlossen, und wir können alle wieder besser schlafen und brauchen weniger Tranquilizer (lacht). Jetzt wird man unsere Bank wieder in ihrer vollen Innovationsstärke kennenlernen.

Welche Projekte stehen an?

Rückblickend können wir sagen, wir waren schon immer innovativ und wollen es auch bleiben: Wir haben das Telefon-Banking in Deutschland eingeführt, das Homebanking und das Onlinebanking. Und im nächsten Jahr werden wir das Callcenter revolutionieren, indem wir dort die Anonymität rausnehmen. Es wird alles persönlicher werden.

Wie kann man sich das konkret vorstellen?

Es ist geplant, dass der Kunde für sein Anliegen einen Referenzcode und den Namen des Callcenter-Mitarbeiters bekommt. Zum Beispiel Suzi – das Projekt heißt übrigens Suzi – und anhand dessen kann er immer wieder Suzi oder aber einen Berater erreichen, der sein Anliegen kennt. Dahinter steht ein workflowbasiertes Ticketsystem. Das Ticket hat alle Informationsmerkmale des Falls, die jeder Berater einsehen kann. Der Kunde muss also seinen Fall nur ein einziges Mal erzählen.

Im Moment ist es ja so, dass der Kunde oft von einem Berater zum nächsten geschickt wird: Suzi kann das Problem nicht lösen und geht zu Jenny, Jenny kann es auch nicht lösen und gibt es an Jonny weiter – und das alles findet oft genug vor dem Kunden statt, der seine Angelegenheit auch noch mehrmals wiederholen muss. Dabei möchte und muss der Kunde überhaupt nicht wissen, was im Hintergrund abläuft und wie sein Problem gelöst wird. Er möchte nur, dass es gelöst wird, und das werden wir liefern. Auch dieses Projekt ist ein emotionaler Akt.



► Neu gestaltete TARGOBANK-Filiale

Damit gehen Sie ja wieder sehr nah an den Kunden heran. Wie halten Sie es persönlich: Gehen Sie immer mal wieder in die Schalterhallen und reden mit den Menschen?

Klar, das mache ich. Ich besuche jährlich zwischen 50 und 60 Filialen. Es ist ja schwierig, über Kundenorientierung zu reden, wenn man noch nie einen Kunden gesehen hat (lacht).

Aus diesen Filialbesuchen resultiert zum Beispiel, dass wir die Service-Assistenten wieder eingeführt haben. Das ist jemand, der den Kunden in Empfang nimmt, sich um ihn kümmert, sein Anliegen aufnimmt und umsetzt. Jemand, der dem Kunden auch mal zeigt, was er am Automaten machen kann, oder ihn ermuntert, manche Dinge im Internet oder über das Callcenter zu erledigen. So bekommen unsere Kunden schon beim Eintreten in die Bank relevante Informationen. Diese Service-Assistenten haben wir in 80 % der Filialen wieder eingeführt.

Wir haben auch die Beratungsdauer in der Filiale verlängert. Der Kunde merkt, dass sich das Verweilen lohnt, und das ist natürlich äußerst wichtig für den Erfolg der Bank. Früher, da waren wir viel amerikanischer: schnell rein und schnell wieder raus. Aber kurze Verweildauern stehen eher im Konflikt mit einer gelebten Kundenorientierung.

Gestalten Sie nun alle Filialen nach emotionalen Gesichtspunkten um?

Ja, nach und nach werden alle unsere Filialen umgestaltet. Sie sollen angenehmer werden, einmal von den Materialien und Farben, aber auch von der Einrichtung her.

Es soll eine gute Balance zwischen Transparenz und Privacy herrschen. Die Menschen möchten ihre Bankangelegenheiten nicht in kleinen zellenartigen Kämmerchen besprechen, sondern möchten immer einen Fluchtweg sehen ... Also gestalten wir unsere Filialen offen, aber doch so, dass auch private Dinge besprochen werden können. Unsere Räumlichkeiten sollen Sicherheit vermitteln, Ängste nehmen.

Aber emotionales Banking ist ja mehr: wir müssen auch Bankprodukte in ihrer Abstraktheit mit Leben füllen. Nehmen Sie zum Beispiel ein Darlehen. Der Berater sollte wissen, warum der Kunde ein Darlehen braucht. In welcher Lebenssituation er gerade ist. Nur durch solches Wissen bekommt der Kredit Leben. An dieser Stelle haben Banken noch großen Bedarf.

Arbeitet Ihre Muttergesellschaft in Frankreich ebenfalls nach emotionalen Gesichtspunkten?

Vielleicht nicht ganz so bewusst wie bei uns. Es ist ja ein genossenschaftliches Institut mit sehr vielen Filialen, rund 6.000, viele in ländlichen Gebieten. Filialleiter verbringen oft ihr ganzes Berufsleben in einer Filiale, kennen ihre Kunden, waren mit ihnen in der Schule. Da ist die Kundenbindung eine ganz andere, nämlich eine historisch gewachsene.

Das ist zwar auch ein emotionales Modell – und da können wir uns als gewerbliche Bank einiges abgucken – aber es steht weniger Konzept dahinter. Genossenschaftsbanken waren ja früher Selbsthilfegruppen. Sowohl im landwirtschaftlichen Bereich als auch später im Banking. Das ist durchaus ein charmanter Ansatz. Davon ist bei den gewerblichen Banken in den letzten Jahren viel zu viel verloren gegangen. Man hat das Heil nur noch in den Produkten und in den Abschlüssen gesehen und zu wenig auf die emotionalen Bedürfnisse Rücksicht genommen. Da gibt es großen Änderungsbedarf.

Eine letzte Frage noch: was wünschen Sie sich für die Zukunft – als Mensch und als Banker?

(lacht) Bei Miss-Wahlen gibt es auf diese Frage oft Antworten wie, „Ich möchte den Welthunger bekämpfen“ – also so etwas werden Sie jetzt nicht von mir hören.

Für mich gibt es keine dramatischen Unterscheidungen zwischen privaten und beruflichen Wünschen – Privates und Berufliches hängt ja eng zusammen. Wichtig für mich ist, dass ich Spaß habe, mit dem, was ich tue. Wenn das nicht mehr der Fall ist, dann höre ich auf und suche mir etwas anderes. Die Arbeit muss eine innere Befriedigung geben.

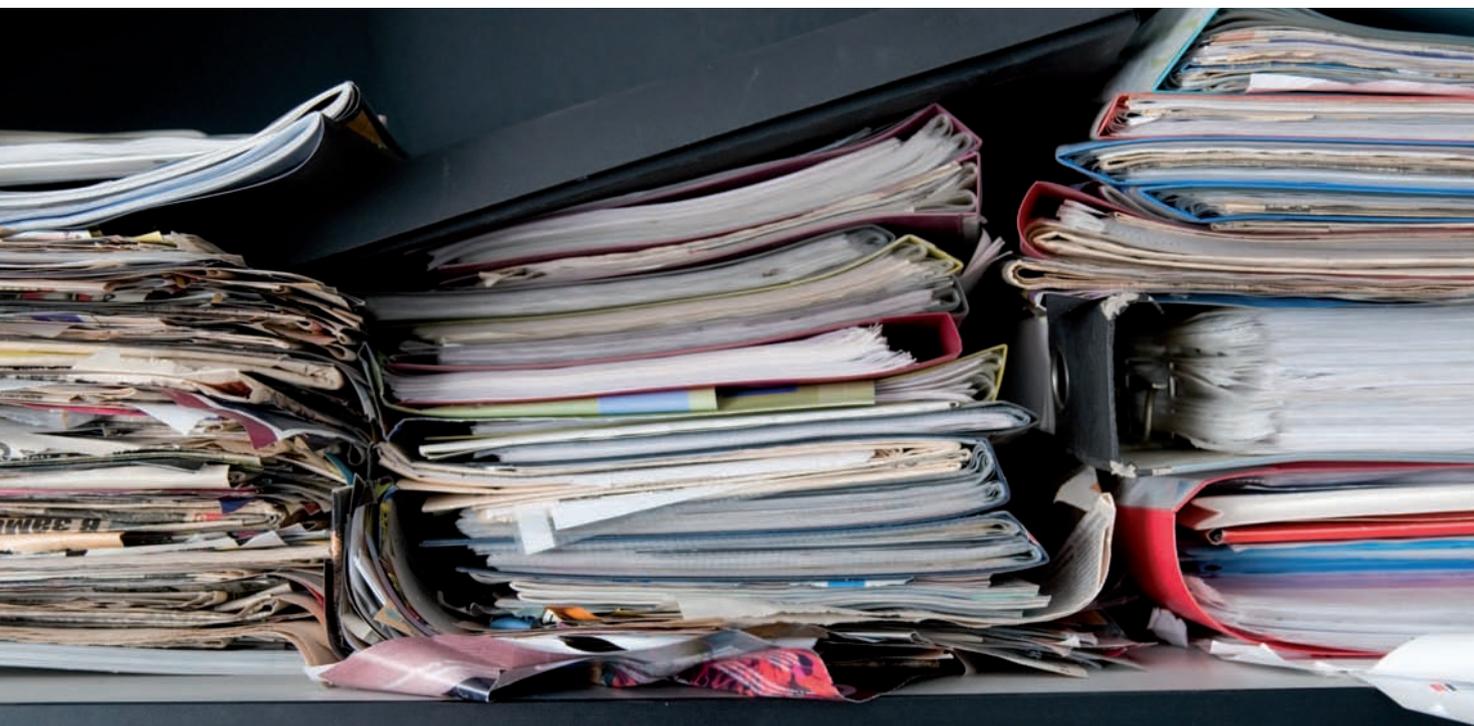
Als Banker hoffe ich, dass es uns gelingt, den Weg, den ich begonnen habe, weiterzuführen. Im Kreditbereich sind wir schon führend. Nun wünsche ich mir, dass wir auch, was die Kundenorientierung angeht, die meinungsführende Retailbank in Deutschland werden. Die anstrengende Integrationsphase liegt hinter uns. Jetzt sind wir in einer Phase, in der wir wieder Gas geben können.

Herr Blatter, wir danken Ihnen für das Gespräch.



> Die TARGOBANK AG & Co. KGaA ist eine fokussierte Universalbank für Privatkunden. Sie betreut 3,4 Millionen Kunden in den Geschäftsbereichen Konto & Karten, Kredit & Finanzierung, Sparen & Geldanlage, Vermögen sowie Schutz & Vorsorge. Der Schwerpunkt liegt auf einer verständlichen Beratung mit klaren Konditionen und einfachen Produkten. Um nah am Kunden zu sein, betreibt die TARGOBANK 334 Standorte in über 200 Städten in Deutschland und ist telefonisch rund um die Uhr im Service-Center erreichbar. Die Bank kombiniert die Effizienzvorteile einer Direktbank mit kompetenter Beratung und exzellentem Service in den Filialen und bei Kunden zu Hause.

Hauptsitz der TARGOBANK ist Düsseldorf (Bild oben). Deutschlandweit beschäftigt der Konzernverbund rund 6.600 Mitarbeiter.



Durchblick bewahren

Ein modernes Risikomanagement benötigt eine umfassende Sicht auf Verbriefungen vom Adressrisiko über das Marktpreisrisiko bis hin zum Liquiditätsrisiko.

Von Rainer Alfes

Der Begriff „Verbriefung“ hat seit Beginn der Finanzkrise 2007 eine traurige Karriere gemacht: vom nur Fachleuten der Finanzierung und des Bankwesens bekannten Fachausdruck hin zu einem allgemein geläufigen Unwort im deutschen Sprachgebrauch. Ein Großteil der Deutschen verbindet „Verbriefung“ inzwischen unmittelbar mit den Ursachen der Finanzkrise. Bei genauerer Betrachtung liegt das Problem allerdings nicht in dem Finanzinstrument der Verbriefung an sich, sondern im verantwortungslosen Umgang mit den Risiken, die mit Verbriefungstransaktionen verbunden sind. Verbriefungen haben seit Ende der 1990er Jahre weltweit einen immer wichtigeren Anteil in der Refinanzierung des Kreditwesens eingenommen und werden auch nach der Finanzkrise wieder an Bedeutung gewinnen. Der vorliegende Artikel stellt eine umfassende und konsistente Lösung vor, wie Verbriefungen im Risikomanagement der Adress-, Marktpreis- und Liquiditätsrisiken abgebildet werden können.

Bedeutung von Verbriefungen

Verbriefungen, wie sie hier betrachtet werden, stellen Wertpapiere dar, die von einer Zweckgesellschaft im Auftrag meist einer Bank emittiert werden. Diese Papiere verbrieften die Forderungen eines Kreditportfolios, seltener auch eines Pools von Anleihen, gegen in der Regel eine Vielzahl von Schuldnern, sind also durch diese Assets besichert. Deshalb spricht man auch von forderungsbesicherten Wertpapieren oder Asset Backed Securities (ABS).

Üblicherweise werden ABS in Tranchen emittiert, wobei Kreditausfälle nach einem Wasserfallprinzip zunächst von der untersten Tranche, der sogenannten Equity-Tranche, zu tragen sind und anschließend sukzessive höhere Tranchen belasten. So erhalten die höchsten, also zuletzt von Ausfällen betroffenen Tranchen ein besonders günstiges Rating und können besser am Kapitalmarkt platziert werden.

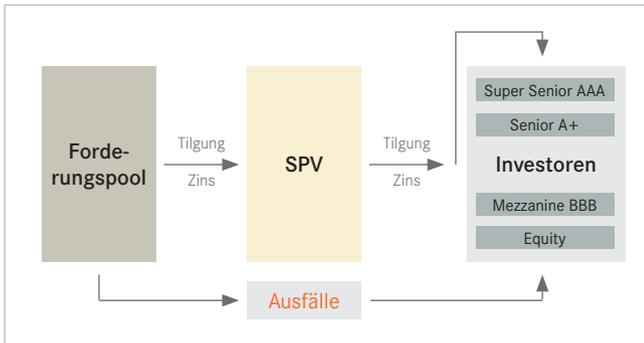


Abbildung 1: Ertrag und Risiko von ABS

Die Verzinsung der einzelnen Tranchen hängt normalerweise von einem Referenzzins wie zum Beispiel dem EURIBOR ab. Das heißt, sie wird regelmäßig an den aktuellen Geldmarktzins – zuzüglich eines ratingabhängigen Aufschlags – angepasst. Auf diese Weise ermöglichen ABS das Handeln von Adressrisiken mit nur geringem Zinsänderungsrisiko.

ABS-Transaktionen dienen dem Emittenten vor allem zur Refinanzierung und können von Investoren zur Diversifikation von Adressrisiken genutzt werden. Dieser sinnvolle Anwendungsfall feiert langsam, aber sicher ein Comeback in der Finanzwelt. So verzeichnet der deutsche Verbriefungsmarkt nach einem Gesamtvolumen von über 75 Milliarden Euro für 2008 und dem Absturz 2009 auf nur noch gut 34 Milliarden Euro in 2010 bereits wieder eine leichte Erholung. Gleichwohl lehrt die Finanzkrise eindringlich, wie unverzichtbar ein umfassendes Risikomanagement solcher Verbriefungen ist. In diese Richtung geht auch die aktuelle Verschärfung des Aufsichtsrechts, wie sie international unter anderem im Kontext Basel III diskutiert wird und über die MaRisk teilweise schon in Deutschland umgesetzt wurde.

Beispiel

Eine Bank verbrieft Forderungen aus einem Kreditportfolio mit festverzinslichen Konsumentenkrediten, etwa für die Absatzfinanzierung von Automobilen, und emittiert diese als Asset Backed Security über eine Zweckgesellschaft. Diese verbrieften Forderungen sind

wie eine Floating Rate Note an den Referenzzins EURIBOR, beispielsweise mit monatlichem oder vierteljährlichem Fixing, gekoppelt.

Die Zweckgesellschaft sichert das Zinsänderungsrisiko über einen Front Swap ab, der als Payer-Zinsswap ausgelegt ist, sodass die festen Zinszahlungen der Konsumentenkredite gegen variable Zinszahlungen getauscht werden, die die Zweckgesellschaft an die Investoren der Verbriefung zu zahlen hat. Der Swap-Kontrahent schließt mit der Bank einen Back-to-Back-Swap ab und gibt so das Zinsänderungsrisiko, nicht aber das Kontrahentenrisiko (Wiedereindeckungsrisiko) gegenüber der Zweckgesellschaft, wieder an die Bank zurück. Über diese Konstruktion kann die Beispiel-Bank Adressrisiken an Investoren weitergeben, während sie die Zinsänderungsrisiken in ihren Büchern behält.

Die Equity-Tranche der Verbriefung wird nicht emittiert, sondern durch die Bank von der Zweckgesellschaft zurückgekauft, sodass ein kleiner Teil der Verbriefungstransaktion und damit auch ein Teil des Adressrisikos in den Büchern der Bank verbleibt (vgl. Abb. 2).

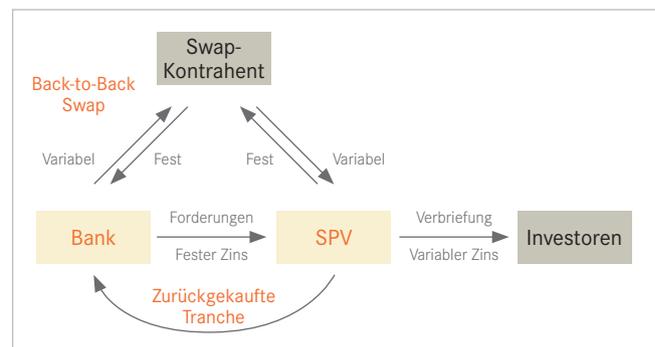


Abbildung 2: Öffentlich vermarktete Verbriefungstransaktion

Umfassende Risiko- und Ertragsicht

Wie das vorangegangene Beispiel verdeutlicht, haben Verbriefungen in der Regel eine amortisierende Struktur, die auf dem vertraglich fixierten Tilgungsverlauf des verbrieften Kreditportfolios basiert. Ein Tilgungsverlauf der ABS-Tranchen kann ex ante allerdings nur unter einer Reihe von Annahmen prognostiziert werden.

Besondere Relevanz haben Erwartungswerte für die Kreditausfälle und die Sondertilgungen des Forderungspools. Im Folgenden wird beschrieben, wie ein solches forderungsbesichertes Wertpapier in den unterschiedlichen Risikosichten adäquat abzubilden ist.

Adressrisiko

Für das Management der Adressrisiken einer Verbriefung ist es nicht ausreichend, die einzelnen Tranchen vereinfacht als Bonds mit dem Tranchen-Rating abzubilden, da diese Form der Abbildung nicht die wahre Risikostruktur einer ABS-Tranche widerspiegelt. Stattdessen erfordert eine adäquate Adressrisikosicht die Abbildung nach dem Durchschauprinzip („Look Through“), sodass eine Simulation des Adressrisikos – etwa mit dem Modul GCPM der Banksteuerungslösung THINC® – jeden Ausfall eines einzelnen Kreditnehmers aus einer ABS pro Simulationsdurchlauf zwischenspeichern kann. Aus den kumulierten Ausfällen erhält man die Tranchenverluste der einzelnen ABS-Tranchen und kann die Verluste der von der Bank gehaltenen Tranche für jeden einzelnen Simulationslauf quantifizieren. Schematisch wird dieser Algorithmus in Abbildung 3 dargestellt.

Eine Adressrisiko-Simulation auf Basis des Durchschauprinzips liefert auch weitere Kennzahlen wie den Expected Loss und den fairen Creditspread je Tranche, sodass ein marktgerechtes Pricing der Tranchen möglich wird.

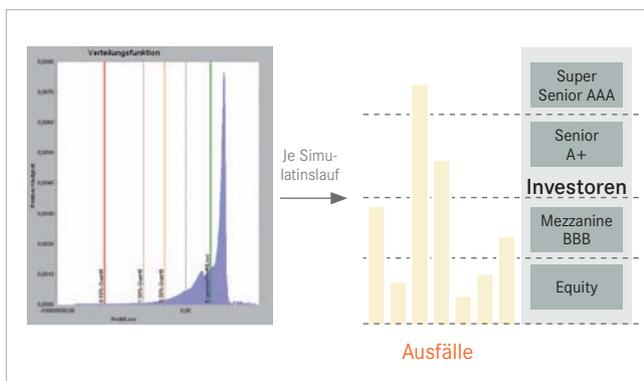


Abbildung 3: Adressrisikosimulation nach dem Durchschauprinzip

Die Ergebnisse beruhen auf der tatsächlichen Vertragsstruktur der Verbriefungen. Sie lassen sich unmittelbar in die Gesamtverlustverteilung für das Adressrisiko integrieren. Insbesondere werden Überschneidungen zwischen referenzierten Adressen im ABS-Pool und klassischen Kreditnehmern berücksichtigt, sodass versteckte Konzentrationsrisiken offengelegt und Diversifikationsergebnisse quantifiziert werden können.

Marktpreisrisiko

Aus Sicht des Marktpreisrisikos können die einzelnen ABS-Tranchen als amortisierende Floating Rate Notes mit dem vertraglich fixierten Referenzzins plus Margin abgebildet werden. Da das Spreadrisiko als Komponente des Adressrisikos gemessen wird, unterliegen die ABS-Tranchen – die ja an einen Geldmarktreferenzzins gekoppelt sind – nur einem geringen Marktpreisrisiko. Wenn, wie in dem obigen Beispiel, das Zinsänderungsrisiko aus den verbrieften Forderungen über einen Back-to-Back-Swap in die Bücher der Bank zurückgeholt wird, ist vor allem dieser Zinsswap in der Marktpreisrisikosteuerung zu beachten.

Das Zinsänderungsrisiko wird über amortisierende FRN und Swaps adäquat abgebildet – künftig beispielsweise in dem THINC-Modul sDIS+ mit umfangreichen statischen und dynamischen Simulationen aller Risikoparameter. In der Abbildung ist der Umstand zu berücksichtigen, dass der Restschuldverlauf und damit auch die Fälligkeit der Papiere mit jedem Tilgungszeitpunkt neu adjustiert werden müssen.

Weil der verbrieft Forderungspool in der Marktpreisrisikosicht nicht berücksichtigt werden muss, kann die theoretische Markto-Model-Bewertung des Floaters vom Marktkurs der Verbriefung deutlich abweichen. Der Effekt kann aus Zinsänderungsrisikosicht vernachlässigt werden. Alternativ kann, so wie dies beispielsweise auch bei Corporate Bonds praktiziert wird, ein extern ermittelter Marktkurs angeliefert werden. Dieser wird automatisch in einen impliziten Creditspread auf die Zinskurve umgerechnet und in den Marktpreisrisikosimulationen berücksichtigt.

Liquiditätsrisiko

Auch für Analysen des Liquiditätsrisikos bietet sich die Abbildung der einzelnen ABS-Tranchen als amortisierende Floater an. Diese haben für das Liquiditätsrisiko eine weitaus größere Bedeutung als für das Zinsänderungsrisiko, während Back-to-Back-Swaps nahezu ohne Liquiditätswirkung rein das Zinsänderungsrisiko transferieren.

Diese Sichtweise ist konsistent zu der inzwischen etablierten Steuerungsphilosophie, die eine unabhängige Steuerung des Zinsänderungsrisikos über Zinsswaps und des Liquiditätsrisikos über Floating Rate Notes vorsieht. Natürlich ist zu beachten, dass für Floater der lange Liquiditätsbindungs-Cashflow in Liquiditätsbetrachtungen relevant ist und nicht der verkürzte Zinsänderungsrisiko-Cashflow. Eine solche kontextabhängige Cashflow-Generierung gehört aber mittlerweile zum State-of-the-Art moderner Risikomanagementsoftware.

Das Liquiditätsrisiko ist sowohl unter einer kurz- bis mittelfristigen Perspektive der Zahlungsfähigkeit als auch mit einem längeren, üblicherweise auf zehn Jahre angelegten Horizont aus strategischer Sicht zu betrachten. Die Zahlungsfähigkeitssicht liefert Kennzahlen wie die Survival Period und die künftig aufsichtsrechtlich geforderte Liquiditätsdeckungskennzahl (Liquidity Coverage Ratio, LCR). Die strategische Sicht betrifft die Liquiditätsfristentransformation und sollte spreadbasiert Refinanzierungskosten und Liquiditätsrisiken quantifizieren.

Wichtig ist, dass in beiden Sichten unterschiedliche Szenarien beispielsweise der Neugeschäftsentwicklung und der Liquidierbarkeit von Vermögensgegenständen berücksichtigt werden können. Für ABS-Tranchen im Eigenbestand sollte ein Marktkurs oder ein über einen ABS-Pricer ermittelter marktnaher Kurs unter Berücksichtigung von angemessenen Kursabschlägen angesetzt werden, wenn eine kurzfristige Liquidierung simuliert wird. Zusätzlich sind Szenarien zu berechnen, die eine illiquide Marktsituation für Verbriefungen vorsehen, so wie sie während der Finanzkrise zu beobachten war. Werden die Tranchen bis zur Fälligkeit gehalten, müssen unterschiedliche Szenarien für den Rest-

schuldverlauf in die Simulationen eingehen, um der Bedeutung des Liquiditätsrisikos gerecht zu werden.

Ertrag

Über die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Analyse-möglichkeiten und die resultierenden Risikoverteilungen kann ex ante ein erwarteter Ertrag für ein Investment in eine ABS-Tranche berechnet und dem Risiko, insbesondere dem Adressrisiko, gegenübergestellt werden. Ex post ergibt sich das Ergebnis für einen Betrachtungszeitraum aus den vereinnahmten Zinszahlungen und dem Bewertungsergebnis, in das maßgeblich die Ausfälle und Bonitätsänderungen aus dem zugrunde liegenden Forderungspool eingehen.

Fazit

Die vorgestellte Abbildung von Verbriefungen, die alle wesentlichen Risiken umfasst, berücksichtigt die Erfahrungen aus der Finanzkrise und ermöglicht einen verantwortungsvollen Umgang solchen Transaktionen. Die Bank erhält einen jederzeit aktuellen Blick auf die Risikosituation und kann gezielt jedes einzelne Engagement aus Sicht des Adress-, Marktpreis- und Liquiditätsrisikos analysieren. Auf dieser Basis können Risiken frühzeitig ex ante identifiziert, quantifiziert und der eigenen Risikotragfähigkeit sowie Ertragserwartungen gegenübergestellt werden. Ex post erhält die Bank für jede Transaktion umfassende Informationen über den realisierten Ertrag im Verhältnis zu den eingegangenen Risiken.

Autor



Rainer Alfes

Abteilungsleiter Produktmanagement
Banksteuerung, msgGillardon AG

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



Lücken schließen

Die Industrialisierung des Bankgeschäfts kommt im Controlling an

Von Mathias Steinmann

Seit mehreren Jahren hat die Prozessorganisation des Bankgeschäfts unter dem Schlagwort der Industrialisierung eine grundlegende Neuausrichtung erfahren. Stellte früher die Einheit von Vertrieb und Abwicklungstätigkeiten eine unverrückbare Tatsache einer jeden Bankorganisation dar, so haben sich mittlerweile die Vorteile einer industriellen Arbeitsteilung auch in der Kreditwirtschaft durchgesetzt. Neben betriebswirtschaftlicher Erkenntnis haben dies nicht zuletzt auch die aufsichtsrechtlichen Anforderungen der MaRisk bzw. Ihrer Vorgängerregelungen forciert.

Doch im Controlling spiegelt sich diese Entwicklung bislang nicht wider. Die Schwerpunkte der Gesamtbanksteuerung liegen im Risikocontrolling und Ertragscontrolling, das Kosten- inklusive des Prozesscontrollings spielt oft eine untergeordnete Rolle. In die Produktkalkulation fließen meist keine individuellen Stückkosten, sondern Standardwerte (häufig aus Verbandsvorgaben) ein. Ein Prozesskostenmanagement, eine interne Leistungsverrechnung oder Profitcenterrechnung sind in Banken daher nicht oder nur bedingt möglich. Doch diese Lücke im Controlling ist leicht zu schließen.

Weiterentwicklung des Bankcontrollings

Der Status quo im Bankcontrolling gliedert sich in die Teilbereiche Rentabilitätscontrolling und Risikocontrolling. Gerade Letzteres hat in den vergangenen Jahren, nicht zuletzt vom Aufsichtsrecht forciert, eine enorme inhaltliche Weiterentwicklung genommen. Das Rentabilitätscontrolling dagegen fußt auf einer Ertrags- und einer Kostenseite. Mit der Marktzinsmethode und der stark mit dem Risikocontrolling verzahnten Performancemessung steht die Ertragsseite auf einem ähnlich dem Risikocontrolling hochentwickelten Niveau. Das Kostencontrolling hingegen fristet bis dato in den meisten Banken ein Schattendasein. Dies mag am im Vergleich zur Industrie hohen Anteil an fixen und sprungfixen Kosten liegen. Ein Kostenmanagement findet in der Regel zum einen auf höchster Betrachtungsebene für die Gesamtbank statt. Zum anderen werden im Rahmen der Einzelgeschäftskalkulation (Deckungsbeitragsrechnung) Prozesskosten berücksichtigt. Doch genau hier liegt die Krux: die meisten Banken und Sparkassen haben die individuellen Prozesskosten nie erhoben. Stattdessen stützen sie sich auf Standardwerte, die von Verbänden zur Verfügung gestellt werden. Diese Standardwerte bilden weder die individuelle Kostensituation noch die bankspezifischen Prozesse ab, wie ein Blick auf die zumeist heterogenen Kostenquoten und Organisationsstrukturen leicht erkennen lässt.

Betriebswirtschaftlich geboten ist also, Transparenz über die tatsächlichen Kosten der Bank oder Sparkasse zu schaffen. Zumeist denken Entscheidungsträger in Kreditinstituten bei diesem Stichwort an ein Prozessoptimierungsprojekt. Wir dagegen plädieren dafür, die Grundlagen für ein regelmäßiges Controlling der Kosten und in der Folge auch der Prozesseffizienz zu schaffen. Die Lösung ist die Erweiterung des Begriffs „Gesamtbanksteuerung“ um eine Kostenrechnung, die sich an der Methodik in der Industrie orientiert und auf die Gegebenheiten in Banken angepasst ist. Wie wir sehen werden, ist zumindest eine Bestandsaufnahme der Geschäftsprozesse – wenn auch nicht gleich ihre Optimierung – unerlässlicher Bestandteil eines Einführungsprojekts für die Kostenrechnung. Anders gesagt, könnte man jedem Prozessoptimierungsprojekt vorwerfen, eigentlich nur ein Ausschnitt eines notwendigen größeren Projekts zu sein.

Diese Kostenrechnung untergliedert sich ganz klassisch in die

- > Kostenstellenrechnung,
- > Kostenartenrechnung und
- > Kostenträgerrechnung.

Ihre Anwendung in der Unternehmenssteuerung erfolgt in den bereits oben angesprochenen Perspektiven Gesamtbank und Ein-

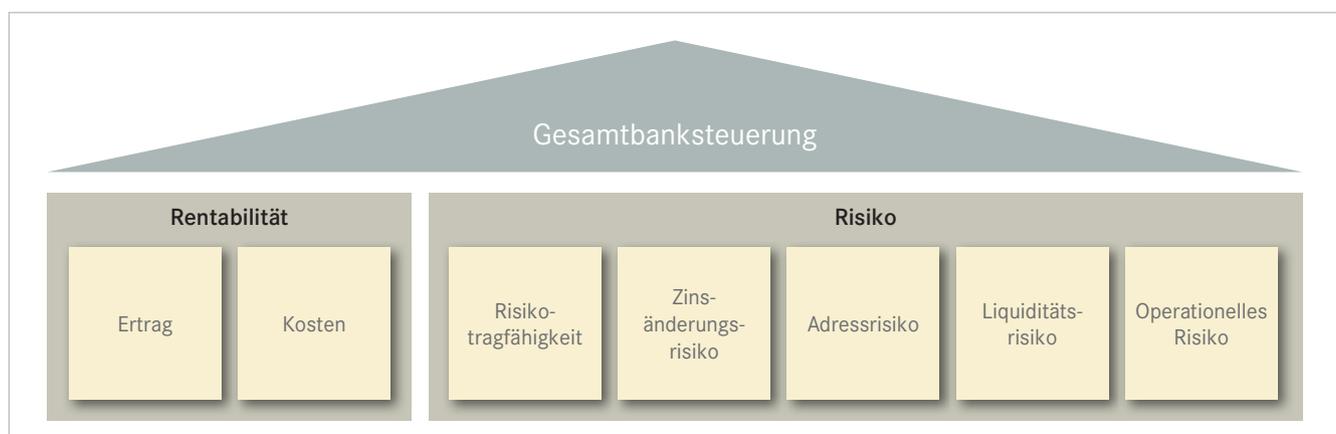


Abbildung 1: Integrierte Gesamtbanksteuerung

zelgeschäftskalkulation. Der Einzelgeschäftskalkulation kommt dabei die Rolle zu, unter gegebenen Bedingungen die Kosten der Bank in einen Margenanspruch überzuleiten. Sie ist also rein kurzfristig bzw. operativ orientiert. Dagegen ist die Kostenrechnung auf Gesamtbankebene taktischer und strategischer Natur, indem sie ein organisatorisch fest institutionalisiertes Produktivitätsmanagement erlaubt. Das Bindeglied zwischen beiden Sichten sind die Geschäftsprozesse.

Prozesskostenrechnung und Einzelgeschäftskalkulation

Vor einer Darstellung des Verfahrens zur Ermittlung bankindividueller Prozesskosten wollen wir kurz auf die Frage der Vorteilhaftigkeit von Teilkostenbetrachtungen gegenüber Vollkostenbetrachtungen eingehen. Die fachliche Debatte innerhalb des bankbetriebswirtschaftlichen Umfelds gilt zwar schon seit längerem als zugunsten der Teilkostenrechnung entschieden. Wie so häufig greift eine „Schwarz-Weiß“-Sicht aber auch hier zu kurz.

Unstrittig ist, dass eine reine Vollkostenrechnung aufgrund des hohen Fixkostenanteils in Kreditinstituten wenig zielführend erscheint. Sie weist letztlich dem Einzelgeschäft einen Anteil an Overheadkosten zu, der nicht vom Einzelgeschäft verursacht wurde. Andererseits müssen auch Overheadkosten verdient werden und können nicht z. B. über Geschäftsbereiche oder aus dem Risikoergebnis subventioniert werden. Daher wird eine Teilkostenbetrachtung regelmäßig einen zu geringen Margenanspruch liefern. Eine Lösung kann die Aufteilung nach Prozesskosten und Overheadkosten im Deckungsbeitragsschema sein.

DB 1a	Konditionsbeitrag / Refinanzierung
DB 1b	Provisionserlöse und -kosten
DB 2	Risikokosten
DB 3	Prozesskosten
DB 4	Eigenkapitalkosten
DB 5	Overheadkosten

Abbildung 2: Einfaches Deckungsbeitragsschema

Dies schafft Transparenz darüber, welche Kostenkomponenten an den Kunden weitergegeben werden, und eröffnet damit gesteuerten Spielraum in der Preisbildung.

Vergegenwärtigen wir uns eine vereinfachte Wertschöpfungskette des Bankgeschäfts, so werden die Prozesskosten mit direktem Bezug zum Einzelgeschäft in Produktentwicklung, Vertrieb, Produktion (Marktfolge) und After Sales zu finden sein. Overheadkosten fallen dagegen in den Querschnittsfunktionen an, für die hier stellvertretend das Marketing, Controlling, Risikomanagement und die Betriebsinfrastruktur herausgegriffen wurden.

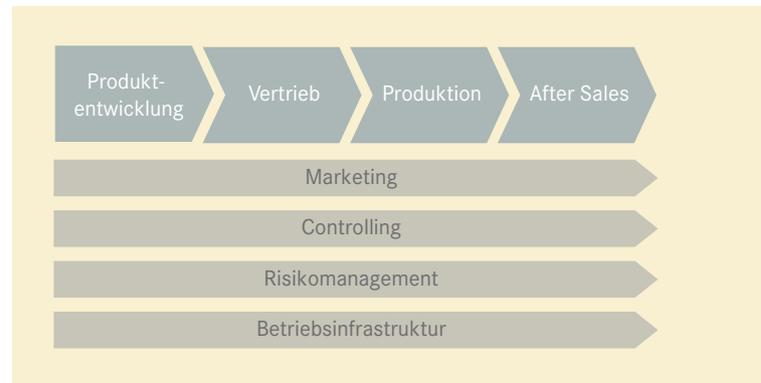


Abbildung 3: Vereinfachte Wertschöpfungskette einer Bank

Natürlich stellt sich die Wertschöpfungskette in der Realität differenzierter und mit institutsspezifischen Unterschieden dar. Die Definition der Kostenstellen liefert das Grundgerüst der im Haus vorhandenen Wertschöpfungsstufen und Querschnittsfunktionen. Darauf aufbauend können die einzelnen Geschäftsprozesse erhoben und ihre Kosten quantifiziert werden. Die einzelnen Schritte hierbei sind:

- Erhebung der einmaligen Geschäftsprozesse je Produkt und Vertriebsweg
- Erhebung der regelmäßig wiederkehrenden Geschäftsprozesse je Produkt und ggf. Vertriebsweg
- Erhebung Personal- und Sachkosten der Kostenstellen
- Messung der Prozesszeiten
- Zeitanteilige Ermittlung der Personal- und Sachkosten

Umfang und Komplexität eines Projekts können dabei durch den Grad der Differenziertheit des Prozessmodells beeinflusst werden. Es empfiehlt sich ein schlanker Start mit weniger stark differenzierten Prozessschritten. Nach einiger Zeit praktischen Einsatzes kann das Prozessmodell dann verfeinert werden.

Für die Overheadkosten gilt es dagegen, geeignete Umlageverfahren zu definieren. Hier bietet sich z. B. eine Orientierung an den Mengengerüsten aus der Vertriebsplanung an. Aber auch eine Orientierung am Personalbestand und an benötigten Sachmitteln kann sinnvoll sein. Das Für und Wider dieser Ansätze würde den Rahmen an dieser Stelle sprengen.

Kunden- und Produktrechnung

Nicht unerwähnt soll bleiben, dass sich auch die Profitabilität von Produkten, Kundengruppen oder Einzelkunden mit den tatsächlichen bankspezifischen Kosten zuverlässiger bestimmen lässt. Hierzu werden die Ergebnisse im Rahmen der Nachkalkulation auf z. B. Produkt- oder Kundenebene aggregiert.

Produktivitätsmanagement

Bis hierhin handelt es sich um eine reine Darstellung des Status quo im Institut. Die logische Weiterentwicklung im Sinne eines typischen Controllingkreislaufs ist die Weiterentwicklung hin zu einem Produktivitätsmanagement auf Basis der vorhandenen Informationen. Im Mittelpunkt steht dabei zum einen Verwendung der Ergebnisse im Rahmen einer **internen Leistungsverrechnung**, die wiederum eine **Profitcenterrechnung** ermöglicht. Eingebunden in einen Regelkreis aus Planung/Budgetierung, Ex-post-Messung und Analyse für die Profitcenter ist schließlich ein nachhaltiges Produktivitätsmanagement möglich. Wesentliche Bestandteile sind:

- > Deckungsbeitragsrechnung für die Gesamtbank
- > Ausweis des Produktivitätsergebnisses für Profitcenter
- > Soll- / Istvergleiche
- > Benchmarkvergleiche

Ergänzt um stetige Effizienzsteigerungen der zugrunde liegenden Geschäftsprozesse, lassen sich gezielt strategische Wettbewerbsvorteile entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisieren. Anders ausgedrückt muss der Schlüssel zum Vertriebs Erfolg nicht immer im Vertrieb selbst liegen, sondern kann auch in effizienteren Abläufen im Backoffice bestehen.

Fazit

Die Gesamtbanksteuerung lässt mit der Kostenrechnung derzeit in vielen Häusern noch einen wesentlichen Teilbereich des operativen wie auch strategischen Unternehmenserfolgs unbeachtet. Dies führt dazu, dass vielfach entscheidendes Produktivitätspotenzial zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen nicht identifiziert und genutzt wird. Es lohnt sich daher, diesem Aspekt der Unternehmenssteuerung mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Der Aufwand für die ersten Schritte ist dabei geringer als vielfach erwartet, da mit einem einfachen Modell gestartet werden kann, das dann sukzessive verfeinert wird.

Autor



Mathias Steinmann

Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 291
- > mathias.steinmann@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Matthias Goeken

> Prof. Dr. Matthias Goeken ist seit August 2005 Juniorprofessor für Wirtschaftsinformatik an der Frankfurt School of Finance & Management, Gründer und Leiter des IT Governance Practice Networks sowie assoziiertes Mitglied im ProcessLab.

Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Philipps-Universität Marburg war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Philipps-Universität Marburg, Redaktionsmitglied der Zeitschrift „Wirtschaftsinformatik“ und Projektleiter im Projekt „EiSFach“ (Effizienz und innovative Steuerung von Fachbereichen).

Prof. Goeken ist Mitglied des Beirats der ISACA Germany Chapter und Herausgeber der Zeitschrift „IT-Governance“ (seit 2007) und Mitglied im Leitungsgremium der GI-Fachgruppe „Informationssysteme in der Finanzwirtschaft“.

Experten im Gespräch

„Hätte die Autoindustrie die Fertigungstiefe der Banken oder Versicherungen, so würde sie die Rinder zur Produktion des Leders für die Sitze selber züchten.“

Ist die Industrialisierung in Banken ein Modethema oder ein sinnvolles strategisches Konzept?

Prof. Goeken: Schon seit Mitte der 1990er Jahre wurde in der Bankenbranche über die Industrialisierung von Bankgeschäften diskutiert. Durch die Dotcom-Krise ist das Thema zwar wieder etwas in den Hintergrund getreten, aber seit einigen Jahren erlebt es eine regelrechte Renaissance. Die Industrialisierung des Bankensektors ist also kein Modethema, sondern eine langfristige Entwicklung, mit der sich Banken auch in Zukunft verstärkt auseinandersetzen müssen.

Michael Deckers: Zumal die Banken im Zusammenhang mit der Finanzkrise wieder mehr über Effizienz nachdenken. Industrialisierung wird durchaus als nachhaltiges, strategisches Thema gesehen,

mit dessen Hilfe sich die Banken Effizienzsteigerungen erhoffen. Allerdings befinden die Banken noch in einem frühen Stadium der Industrialisierung. Das Outsourcen von Leistungen ist in der Bankenbranche bei vielen Entscheidern allerdings noch ziemlich unpopulär.

Woran liegt das?

D: Effizienz in den Abläufen ist zwar ein wichtiges Thema, aber Veränderungen funktionieren erfahrungsgemäß nur, wenn auch der entsprechende Druck da ist. So wie eben in der Finanzkrise.

G: Die Fertigungstiefe bei Banken ist immer noch sehr hoch. Das liegt zum einen daran, dass Bankprodukte oft einen sehr niedrigen Standardisierungsgrad aufweisen und zum anderen aber auch, weil Anbieter für standardisierte Lösungen fehlen.

Dipl.-Kaufmann Michael Deckers

> Dipl.-Kaufmann Michael Deckers ist gelernter Bankkaufmann, hat Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München studiert und ist heute Leiter Management Consulting bei msgGillardon. Zuvor war er mehrere Jahre in namhaften Unternehmensberatungen in verschiedenen Funktionen tätig.

Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Backoffice-Optimierung sowie Industrialisierung von Bankprozessen.

Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Business Process Management, Sourcing-Strategien, Industrialisierung von Bankprozessen und Filialvertrieb.



D: In anderen Industriezweigen, wie zum Beispiel der Autoindustrie, sind die Fertigungsstrukturen sehr viel schlanker als in der Bankbranche. Die Prozesse dort sind weitgehend automatisiert. Zulieferer stellen die Leistungen bereit, die für die Produktion notwendig sind. Bei den Banken gibt es diese Zuliefererindustrie noch nicht.

G: Banken agieren häufig als Universalunternehmen, die in der Produktion, im Handel und im Dienstleistungsbereich tätig sind und eine sehr hohe Fertigungstiefe haben. In Zukunft müssen sie sich stärker fragen, was ihr Kerngeschäft ist und was sie outsourcen können.

Welche Bereiche können das sein?

D: Banken definieren sich vor allem über ihr Image und nicht so sehr über ihre Produkte. Differenzieren können sich Banken vor allem über die Bereiche, die von den Kunden wahrgenommen werden, also über ihren Vertrieb, ihre Kundenansprache. Die Emotionalisierung des Bankvertriebs spielt eine immer wichtigere Rolle – besonders auch in der Abgrenzung der Banken untereinander. Im Umkehrschluss heißt das: Ausgelagert werden können vor allem solche Prozesse, die eine geringe Außenwirkung haben.

G: Für eine stärkere Industrialisierung bieten sich insbesondere die klassischen Backoffice-Aufgaben an. Prozessoptimierung im

Backoffice ist eine gute Möglichkeit, um die Kostenstrukturen weiter zu optimieren, ohne Leistungsfähigkeit einzubüßen. Denn der Kunde interessiert sich ja letztendlich nicht dafür, wer die Überweisungen ausführt oder seinen Kredite berechnet.

Industrialisierung – also ein Zauberwort für Banken?

G: Industrialisierung heißt natürlich vor allem, wirtschaftlich zu arbeiten. Aber es geht für Banken ja nicht nur um Effizienzsteigerung, sondern auch um Individualisierung. Industrialisierung ist eine strategische Option, kein operatives Konzept.

D: Industrialisierung ist mehr als nur Cost-Cutting. Die Frage der Konditionen ist für die Kunden nicht immer die alles entscheidende. Es geht auch um die Stimmigkeit des Gesamtbildes, um die Wertigkeit des Erscheinungsbildes.

Was sind also die Treiber für eine stärkere Industrialisierung und Prozessoptimierung in Banken?

D: Im Vordergrund steht schon die Steigerung der Effizienz. Aber die Frage nach der Veränderung von Geschäftsprozessen und nach mehr Effizienz stellt sich vor allem in ökonomischen Krisensituationen. Also wenn ein gewisser Druck da ist.

G: Dabei sollte Geschäftsprozessmanagement eigentlich ein Dauerthema sein, nicht nur, wenn die Börse einbricht. Andererseits: Prozessmanagement nur mit Kosteneffizienz gleichzusetzen, ist zu kurz gegriffen. Es ist wichtig, die eigenen Prozesse immer wieder kritisch zu hinterfragen - was man macht und wie man es macht. Nur wenn man die eigenen Abläufe genau kennt, kann man sie auch optimieren und Möglichkeiten der Vernetzung identifizieren. Und darüber mehr Effizienz erreichen.

In welchen Prozessen liegt das meiste Potenzial?

D: Potenzial bieten vor allem Innovationen in den Vertriebsprozessen. Je stärker Banken ihre Backoffice-Prozesse automatisieren und standardisieren, umso mehr können sie sich auf ihren Vertrieb und auf ihr Kundenmanagement konzentrieren. Und sich darüber von ihren Mit-anbietern differenzieren. Hier besteht noch großer Handlungsbedarf.

G: Banken müssen auch immer wieder überprüfen, wie sie ihre Beratungsprozesse verbessern können. Außerdem muss das Angebot noch besser an die Nachfrage angepasst und stärker auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten werden.

Welche Rolle spielt die IT?

D: Eigentlich müsste die IT der Innovationstreiber in der Bank sein - gerade in der Krise. Um über das, was möglich und machbar ist, zu einer effizienten und kundenorientierten Lösung zu kommen.

G: In der Realität ist es aber eher so, dass die Industrialisierung der Finanzbranche von den Mitarbeitern im Markt getrieben wird und nicht von den technischen Möglichkeiten. Von der IT wird vor allem Unterstützung in der Abwicklung erwartet und weniger Marktunterstützung oder gar Innovationen. Dabei wäre sie in den allermeisten Fällen durchaus in der Lage, einen wettbewerbs- bzw. einen geschäftsrelevanten Nutzen zu stiften. Aber viel zu häufig sprechen die IT und das Business nicht intensiv genug miteinander über einen geschäftsrelevanten Beitrag durch innovative Technologien.

D: Natürlich sollen moderne IT-Infrastrukturen die Prozesse im Backoffice der Banken stärker unterstützen oder vereinfachen. Aber vertriebsunterstützende IT-Programme wären ebenso wichtig - in diesem Bereich gibt es noch viel zu wenig.

G: Und das ist kritisch, besonders wenn man bedenkt, wie weit der Einzelhandel in diesem Bereich schon ist. In einer Bank weiß man am Ende des Beratungsgesprächs oft noch nicht, ob man den gewünschten Kredit bekommt, während man nach einem Gespräch beim Elektronikhändler mit einem Fernseher und dem dazu passenden Kredit nach Hause geht. In Banken gibt es noch viel zu wenig Verkaufsunterstützung durch die IT. Dabei wäre gerade dies eine Kernaufgabe, bei der die IT unterstützen müsste und könnte. Man müsste nur gemeinsam nach solchen Unterstützungsmöglichkeiten suchen.

Was müssen Banken bei einer stärkeren Auslagerung von Prozessen beachten?

G: Wichtig ist, dass der Kunde auch bei einer stärkeren Industrialisierung von Prozessen immer noch erkennt, von welcher Bank er ein Produkt bekommt. Denn die strategischen Konzepte der Banken sind ja durchaus unterschiedlich. Industrialisierung muss zu mehr Individualisierung führen.

D: Und eine stärkere Individualisierung funktioniert nur über eine Schärfung des Images. Die Bank muss über ihr Image eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit suggerieren. Um das zu erreichen, braucht sie nach außen sichtbare (Status-)Symbole. Hier kommt wieder das Thema „Emotional Banking“ ins Spiel. Gerade im Kundenbereich spielen ja Wohlfühlfaktoren und Wertigkeiten eine Rolle. Da müssen Banken noch zulegen.

G: Zumal die Konkurrenz für Banken groß ist - mittlerweile bieten alle Händler auch Bankprodukte an. Und häufig kommen Innovationen auch auf diesem Gebiet nicht von den Banken. Paypal wurde auch nicht von einer Bank entwickelt, sondern von ebay ...



Neue Dimension im Mobile Banking

Apples iPad emotionalisiert und sorgt für neue Begeisterung in der Beratung

Von Thomas Schmidt und Mathias Steinmann

Mit der Markteinführung des Apple iPad wurde eine neue Gerätekategorie zwischen Laptop und Smartphone geschaffen. Auf Basis von Googles Android oder dem gemeinsam von Nokia und Intel neu entwickelten MeeGo werden andere Hersteller dem Trend folgen und ähnliche Tablet-Computer auf den Markt bringen.

Mit dem auch auf dem iPad zum Einsatz kommenden iPhone Betriebssystem iOS hat Apple inzwischen mehr als 100 Mio. Geräte abgesetzt. In Apples App Store stehen für iPad, iPhone und iPod Touch zahlreiche Apps von Unternehmen aus unterschiedlichen Industriezweigen zur Verfügung – und täglich werden es mehr! Im Vordergrund stehen dabei zunächst Anwendungen für das Mobile Banking. Erzeugen diese jedoch tatsächlich eine Begeisterung beim Kunden, stärken das Vertrauen in die Bankberatung oder erfüllen sie nur die nützlichen Dinge der Bankgeschäfte? Es lohnt sich, auch über Einsatzmöglichkeiten dieser neuen Medien im klassischen stationären Vertrieb nachzudenken. Schnell erschließen sich neue Möglichkeiten, wie beispielsweise durch die Nutzung des iPad als Innovationen im Beratungsgespräch eine Schärfung der Marke, die Steigerung der Kundenbindung, sowie die Umsetzung von Cross- und Up-Selling-Strategien erreicht werden kann. Die hohe nutzerfreundliche Darstellung, intuitive Bedienung, gute Bildschirmauflösung und schnelle Geschwindigkeit zur Präsentation von Inhalten sind Begeisterungsfaktoren des iPad, die der Kunde auf die Bank übertragen wird.

Kundenbindung erzeugen

Finanzdienstleister müssen sich mehr denn je dem technischen Wandel stellen, aktuelle Trends in den einzelnen Vertriebswegen erkennen und bewerten, um somit auch zukünftig langfristige Kundenbeziehungen pflegen bzw. ausbauen zu können. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass in allen Vertriebswegen ein immenser Wettbewerbsdruck herrscht, der durch Nischenanbieter und Near-Banks massiv beeinflusst wird. Eine zentrale Herausforderung besteht also darin, durch den gezielten Einsatz mediale Unterstützungsmöglichkeiten und durch innovative Technologien eine nachhaltige Kundenbindung im jeweiligen Vertriebsweg zu erhalten.

Hinzu kommt als weiterer Aspekt, dass die Auswirkungen der Finanzkrise noch immer spürbar sind. Einschlägige Untersuchungen zeigen, dass die Kunden den Banken grundsätzlich misstrauen. Dass hierdurch ein sehr verallgemeinertes Bild entsteht, zeigt die sehr viel positivere Antwort auf die Frage nach dem Vertrauen in die eigene Bank: Kunden vertrauen auch weiterhin in hohem Maße

ihrer eigenen Bank und damit auch dem eigenen Berater. Hier werden die Faktoren deutlich, die den Vertriebsfolg bestimmen:

- > Markenauftritt und Image des Finanzdienstleisters
- > Qualität und Zufriedenheit mit der Beratung
- > Einfluss von Emotionen auf Bankgeschäfte

Daher kann Emotionalisierung zwar nicht losgelöst vom Beratungsgeschäft gesehen werden, ist allerdings – neben Marke und Qualität – einer der Faktoren in der Beratung.



Abbildung 1: Emotionalisierung in der Beratung

Die spannende Frage bleibt, wie emotionale Aspekte in einem Beratungs- bzw. Verkaufsprozess in unterschiedlichen Vertriebswegen eingebunden werden können. Auf welche Medien zurückgegriffen werden kann, wenn die Verständlichkeit von Bankdienstleistungen gefördert und gleichzeitig eine grundsätzlich bestehende Antipathie für Produkte verringert werden soll. Die Summe aus positiver Markenwahrnehmung, Qualität der Beratung und medialer Unterstützung wird über die Nachhaltigkeit der Kundenbindung entscheiden.

Multi-Channel-Strategie

Blickt man auf andere Branchen, wie etwa den Einzel- und Versandhandel, so können auch hier zum Teil sehr deutliche Verän-

derungen in der Nutzung der Vertriebswege identifiziert werden. Im klassischen Einzel- und traditionellen Versandhandel hat sich ein deutlicher Trend zum Onlinegeschäft vollzogen, und auch hier steht mit dem Mobile Commerce eine neue Vertriebsrevolution bevor, auf die viele Unternehmen noch Lösungen in Form eines neuen Vertriebswegemix finden müssen.

Von dieser Entwicklung können sich auch Finanzdienstleister nicht loslösen. Die jeweiligen Zielgruppen müssen intensiv untersucht und der Vertriebswegemix kritisch auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei kann der Einzel- bzw. Versandhandel nicht eins zu eins auf Finanzdienstleistungen übertragen werden. Kunden- und Vertragsbeziehungen sind deutlich langfristiger ausgerichtet und der Anspruch an Vertrauen sowie Kompetenz ist somit noch höher.

Jedoch können aus den genannten Branchen Erkenntnisse für eine zukunftsgerichtete Multi-Channel-Strategie gewonnen werden. Die in der Vergangenheit bekannte Praxis, dass ein Kunde mehr oder weniger in einem Vertriebskanal betreut wird, funktioniert längst nicht mehr. Insofern wird die Zukunft eher so aussehen, dass die jeweiligen Kundenbedürfnisse in vielen verschiedenen Vertriebswegen bedient werden (vgl. Abb. 2).

Besonders wichtig wird es daher sein, dass sich Banken von der Vorstellung lösen, ein reiner Produkthanbieter zu sein. Denn Emotional

Banking bedeutet vor allem, die persönlichen Bedürfnisse des Kunden zu erkennen – und die bestehen nicht hauptsächlich im Erwerb von Produkten, sondern in einer verlässlichen Unterstützung beim Meistern individueller finanzieller Herausforderungen, sei es als Berufseinsteiger, Student, Rentner oder Familie. Die Bank muss für den Kunden zu einem Begleiter durch verschiedene Lebensphasen werden, Emotional Banking bedeutet also auch, dass das Verhältnis von Kunden und Berater wieder an Bedeutung gewinnt bzw. ausgebaut werden muss. Letzteres ist genau dann relevant, wenn beratungsintensive Themen, wie etwa Altersvorsorge, im Fokus stehen.

Entscheidende Fragen bleiben dabei: In welchem Vertriebsweg kann durch welche Medien das Verhältnis optimal erreicht werden? Wie können Bedürfnisse beim Kunden erkannt werden – durch gutes menschliches Gespür oder zukünftig mithilfe moderner Techniken?

Begeisterung im Beratungsprozess erzeugen

Fakt ist: Der Einsatz verschiedener Technologien (z. B. im SB-Bereich, Mobile Banking) hat dazu geführt, dass sich der traditionelle Kontakt zwischen Kunden und Berater gewandelt hat, dass Kundenbeziehungen anonymer wurden. Die neuen Ansprachemöglichkeiten im Social-Media-Bereich eröffnen hier wieder ganz neue Möglichkeiten für die Kontaktaufnahme und Interaktion zwischen Kunden und Berater.

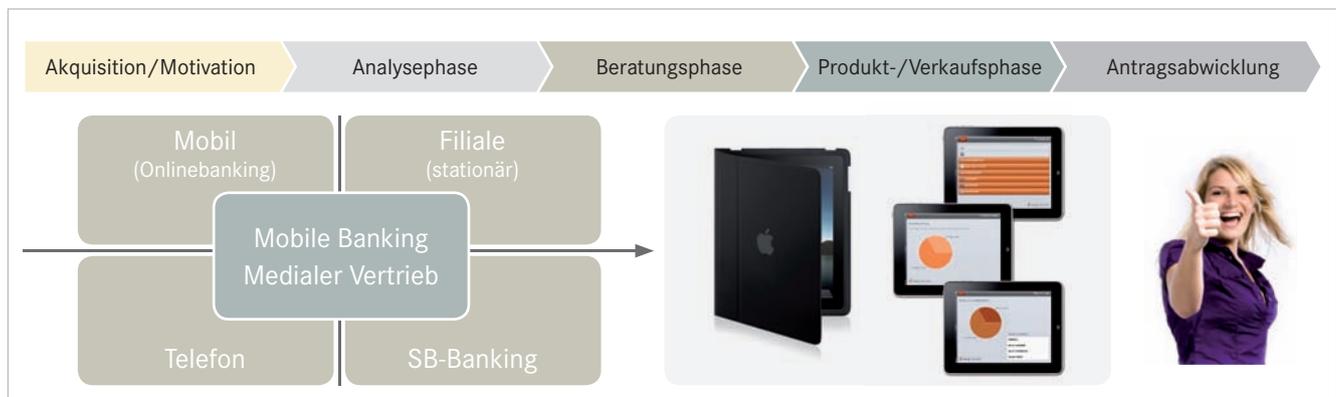


Abbildung 2: Integrierter Einsatz mobiler bzw. medialer Anwendungen im Multi-Channel-Vertrieb – Begeisterung erzeugen!



Abbildung 3: Mediale Unterstützung im Beratungsprozess durch Apple iPad

Unabhängig von diesen Trends wird es jedoch auch zukünftig möglich sein, ein funktionierendes und ertragreiches Beratungsgeschäft in Filialen, Beratungszentren oder im mobilen Außenvertrieb zu erzielen. Allerdings ist es hierbei von entscheidender Bedeutung, den (potenziellen) Kunden bei seinen Bedürfnissen abzuholen und den Beratungsprozess für ihn transparent, einfach und verständlich zu gestalten. Die derzeitige Beratungspraxis ist zum Teil davon geprägt, dass Techniken im Einsatz sind, die eine nachhaltige Beschäftigung mit den Bedürfnissen des Kunden nicht unterstützen. Zwar wird versucht, mit dem Kunden seine finanziellen Wünsche und Ziele zu erörtern und Bedürfnisse abzuklären, jedoch wird der Berater im Prozess zu schnell auf die meist hauseigenen Produkte gelenkt. Diese treffen jedoch nur bedingt die zuvor vielleicht richtig erkannten Bedürfnisse – was zweifelsohne zu sinkendem Vertrauen, Unzufriedenheit und mangelnder Begeisterung beim Kunden führt.

Mit dem Einsatz verschiedener Medien, wie zum Beispiel Beratungsbroschüren, Präsentationen auf Laptops und Flachbildschirmen ist der Beratungsprozess nur bedingt unterstützt. Als sehr hilfreich hat es sich erwiesen, verschiedene Bedürfnisse der Kunden und Beratungsthemen etwa durch Podcasts zu wecken bzw. hervorzuheben. Häufig sind hierdurch Medienbrüche die Folge, die den Gesprächsablauf unnötig stören und so den Erfolg verhindern. Die zu großen Teilen am Point-of-Sale eingesetzten Techniken lassen die Integration dieser modernen Medien nicht zu.

Eine Möglichkeit besteht nun darin, moderne Medien, die primär für das Mobile Banking zur Verfügung stehen, auch im Beratungsprozess einzusetzen. Mit dem Apple iPad kann eine Beratung des Kunden, beginnend von seinen Bedürfnissen über Beratungsthemen bis hin zum Produktverkauf, abgewickelt werden. Mehrere Faktoren lassen bei einer medialen Unterstützung der Beratung durch den Einsatz eines Tablet-Computers wie dem iPad emotionalere und für den Kunden transparentere Beratung zu:

- > Intuitive Bedienung
- > Sehr einfache Handhabung
- > Weitestgehend große Unabhängigkeit vom Ort der Beratung
- > Features aus vorhandenen Applikationen können leicht integriert werden
- > Verständliche Präsentation von Themen und Inhalten

Neuer Hype oder iPad als Kundenbindungsinstrument?

Wie bereits erwähnt, zeichnet sich der Apple iPad durch eine intuitive Bedienung aus. Bisher verwendete Hochglanzbroschüren können problemlos integriert werden. So können die bereits vorhandenen Informationen benutzerfreundlich aufbereitet werden und damit beim Kunden einen hohen Wiedererkennungswert und ein positives Kundenerlebnis erzeugen. Häufig werden in Applikationen durch zahlreiche Features und Dokumenten Informationen angezeigt, die die Übersichtlichkeit stören und der Kunde während der Beratung gar nicht verarbeitet. Hier besteht die Chance, die Komplexität zu reduzieren und eine kundenverständliche Informationsstruktur aufzubauen.

Des Weiteren zeichnen sich heutige Frontend-Systeme dadurch aus, dass sie viele Funktionalitäten aufweisen, die durch den Berater nur wenig genutzt werden. So benötigt ein Berater in einem bestimmten Kunden- bzw. Marktsegment eine beschränkte Anzahl an Funktionalitäten. Der große Rest überfrachtet seinen Arbeitsplatz, sodass mit dem iPad eine Komplexitätsreduktion am Point-of-Sale möglich ist. Sehr angenehm sind für beide Seiten im Beratungsgespräch die Funktionalitäten für das „Ansehen“ und „Draufzeigen“ oder auch die Nutzung der Drehbewegung. So können insbesondere Produktinformationen für den Kunden so aufbereitet werden, dass diese für ihn verständlich und übersichtlich sind. Ferner wird der Berater entsprechend seinen Denkstrukturen und Beratungsprozesse durch das Gespräch geleitet. Hingegen können Sachverhalte und Informationen, die nur für den Kunden bestimmt sind, entsprechend aufbereitet werden (z. B. Ermittlung des Vorsorgebedarfs, Rentenlücken, Finanzierungsbedarfe, Visualisierung von Produktinformationen etc.).

Diese Argumente verdeutlichen, dass es sich beim Einsatz neuer Medien um mehr als einen Hype handelt. Vielmehr können sie dazu beitragen, den Vertriebswegemix zukunftsgerichtet auszubauen, mit dem sich neue Zielgruppen erschließen und bestehende Verbindungen festigen lassen. Insofern wird das Apple iPad bzw. der Bereich der Tablet-Computer als Kundenbindungsinstrument Wirkung zeigen.

Fazit

Damit lassen sich folgende Vorteile festhalten. Tablet-Computer

- > haben einen ausreichend großen Bildschirm - insbesondere gegenüber Smartphones.
- > ermöglichen eine Individualisierung in der Ansprache und Standardisierung in der Abwicklung.
- > sind durch ihre intuitive Bedienung einfach und verständlich.
- > ermöglichen eine hohe Transparenz in der Beratung und helfen so, Vertrauen aufzubauen.
- > können in allen Vertriebswegen, insbesondere Mobiler Vertrieb, in Filialen (Erlebniswelten) eingesetzt werden.

Mit den Tablet-Computern steht ein weiterer Umbruch im Vertrieb von Finanzdienstleistungen bevor. Dadurch bieten sich sehr hohe Chancen einer individuelleren und emotionaleren Kundenansprache und einer Erhöhung der Bindung des Kunden an die Bank.

In Abgrenzung zum Mobile Banking, das im ersten Schritt eher Apps zum Transaktionsbanking in den Vordergrund stellt, kann mit dem iPad ein Beratungsgespräch effizient durchgeführt werden. Finanzdienstleister, die diesen Weg beschreiten, können sich als First Mover positionieren.

Zukünftig wird es zu einer zunehmenden Interaktion zwischen Berater und Kunden innerhalb des Vertriebswegemix kommen. Gegenwärtig limitieren noch technische Restriktionen und Sicherheitsaspekte eine schnelle Umsetzung. Wer aber frühzeitig auf diese Trends setzt, wird Innovationsvorteile erzielen, sich neue Zielgruppen erschließen und damit Erträge erwirtschaften.

Autoren



Thomas Schmidt

Management Consulting, msgGillardon AG

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



Mathias Steinmann

Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 291
- > mathias.steinmann@msg-gillardon.de



Tradition trifft Moderne

Langfristige Kundenpartnerschaften statt Produkt-Pressing als Erfolgskonzept

Von Marcus Vitt, Vorstandssprecher der DONNER & REUSCHEL Aktiengesellschaft

Worin unterscheiden sich Banken heute? Das Produktangebot ist schon lange nicht mehr das Hauptkriterium bei der Auswahl des passenden Finanzdienstleisters. Vielmehr sind es zum einen die angebotenen Konditionen, zum anderen rücken gerade durch die Finanzkrise der persönliche Kontakt und die Beratung in den Fokus. Bankkunden erwarten zu Recht eine individuelle Beratung und Objektivität im Produktangebot. Dass diese Strategie dauerhaft zum Erfolg führt, war schon weit vor der ersten Bankenkrise bekannt.

Um den Erfolg des Bankhauses DONNER & REUSCHEL im Interesse unserer Kunden nachhaltig zu sichern, setzen wir auf bewährte Faktoren wie konsequente ganzheitliche Kundenberatung und Objektivität in der Produktauswahl. Wir verzichten auf kurzlebige Vertriebs- und Produktanreizsysteme. Im Gegensatz dazu legen wir großen Wert auf einen intensiven Dialog zwischen Kunden und Berater.

Viele Kunden vererben nicht nur ihr Vermögen, sondern auch das Vertrauen in unsere Bank. Da für uns persönliche und individuelle Beratung die Voraussetzung für eine langfristige Kundenbeziehung darstellt, sind unsere Gespräche keine Sache von wenigen Minuten. Sich Zeit nehmen und genau zuhören ist das Fundament für eine dauerhafte partnerschaftliche Zusammenarbeit. Die lang-

fristige Zufriedenheit unserer Kunden hat für unsere Bank seit jeher mehr Bedeutung als der kurzfristige Erfolg.

Mitarbeiter motivieren

Die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern steht in unmittelbarem Zusammenhang. Denn nur, was wir nach innen leben, können wir nach außen transportieren. Hier liegt einer unserer wesentlichen Erfolgsfaktoren. Unser Team zeichnet sich durch überdurchschnittliches Engagement und große Verbundenheit mit dem Unternehmen aus. Dafür erhielten wir von unabhängiger Seite die Bestätigung: Wir sind als „Hamburgs bester Arbeitgeber“ ausgezeichnet worden. Ausschlaggebend für die Auszeichnung war vor allem die starke Identifikation unserer Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sowie mit ihren eigenen Aufgaben.

Um unser Team noch stärker in die Prozesse der Bank einzubinden, haben wir das Konzept der „Mitmach-Bank“ entwickelt. Der Name ist dabei Programm. Die besten Ideen schlummern oft in den eigenen Reihen. Daher haben wir unsere Mitarbeiter dazu eingeladen, an der Erarbeitung strategischer Ziele mitzuwirken und Vorschläge zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität einzubringen.

Aus ihrer Praxiskenntnis und ihren Erfahrungen heraus erarbeiten unsere Mitarbeiter immer wieder gemeinsam neue und innovative Dienstleistungsangebote. Ein gelungenes Beispiel für das Konzept der Mitmachbank ist der in Teamwork entwickelte Strategiegesprächsleitfaden für Beratungsgespräche.

Dieses konkrete Beispiel zeigt, dass die Ergebnisse innovativ und gewinnbringend sind, und viel entscheidender noch: Diese starke Einbindung in die Verantwortung kommt bei den Mitarbeitern gut an und wirkt in höchstem Maße motivierend. Basis ist das Schaffen von internen Emotionen. Von dort aus gelangt man zu einer Freude am Tun, die sich von der reinen Pflicht unterscheidet.

Jeden Kunden individuell wahrnehmen

Was macht tatsächlich den Unterschied aus? Emotionen ermöglichen eine stärkere Individualisierung. Das bedeutet, verschiedene Kundenbedürfnisse im Blick zu haben und differenziert darauf zu reagieren.

Emotionen spielen in einer Kundenbeziehung eine immer stärkere Rolle. Durch Emotionen entsteht Vertrauen. Vertrauen ist ein wesentlicher Bestandteil für die Qualität einer Beziehung. Vertrauen gewinnt man durch Offenheit und echtes Interesse. Nur durch offene Fragen kann man die Bedürfnisse des Gegenübers erkunden und sein Handeln an diesen Bedürfnissen ausrichten.

Die Beratung in den Mittelpunkt stellen

Für uns als Privatbank drückt sich die Orientierung an den Bedürfnissen unserer Kunden in der alltäglichen Arbeit nicht zuletzt darin aus, dass sie schon seit über fünf Jahren erfolgreich auch die sogenannte Honorarberatung anbietet.

Die Bank erhebt hierbei eine sich aus der Komplexität der Vermögenssituation berechnende Beratungsgebühr. Die daraus resultierende Unabhängigkeit bei der Beratung hat sich besonders in der Finanzkrise bewährt. Das Produkt steht erst am Ende der



DONNER & REUSCHEL

PRIVATBANK SEIT 1798

Der Gründer des Bankhauses Conrad Hinrich Donner war eine Unternehmerpersönlichkeit mit Weitblick. Er gründete sein Unternehmen mit den Worten: „Erlauben Sie mir, hierdurch mein hiesiges Etablissement bekannt zu machen und Ihnen meine besten Dienste anzubieten.“ In den vergangenen 212 Jahren hat sich das Bankhaus gewandelt, jedoch ohne sich selbst untreu zu werden.

Seit 1990 gehört das Bankhaus DONNER zur heutigen SIGNAL IDUNA Gruppe. Die Bank hat mit dem Konzern einen starken Partner und Aktionär, der mit seiner Finanzkraft für ein solides Fundament sorgt. Die Organisation des SIGNAL IDUNA Konzerns bietet die rechtliche Selbstständigkeit der einzelnen Unternehmen. Somit sind diese keinen Aktionärsinteressen verpflichtet. Das ist ein entscheidender Vorteil für die auf Generationen angelegten Kundenbeziehungen einer Privatbank.

2009 erwarb das Hamburger Privatbankhaus CONRAD HINRICH DONNER die Münchner Traditionsbank Reuschel & Co. Unter dem neuen Namen DONNER & REUSCHEL hat das Bankhaus das klare Ziel weiter zu wachsen.

Es gibt Gemeinsamkeiten, die das Bankhaus DONNER & REUSCHEL von heute mit der CONRAD HINRICH DONNER BANK von 1798 verbinden. Zu ihnen zählt neben der Kundenorientierung eine hohe Mitarbeiterorientierung als Basis für qualifizierte Beratung und nachhaltige Kundenbindung.



> Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann und Anlage- und Vermögensberater war Marcus Vitt Anfang der 1990er Jahre für den Handel an der Deutschen Terminbörse in Derivaten und an den Regionalbörsen der BfG (heute SEB) in Frankfurt verantwortlich. Danach übernahm er die Gesamtverantwortung für das Risikocontrolling.

Von 1996 bis 2002 war Marcus Vitt Leiter der Fusions- und Sanierungsprojekte bei den Berliner Volksbanken. Er verantwortete die ALM- und Handelsbereiche, das Individualkundengeschäft und die Gesamtbanksteuerung (Controlling/Rechnungswesen). Im Rahmen der Fusion zur Berliner Volksbank und der strategischen Neuausrichtung leitete er zusätzlich den Bereich Vorstandsstab/ Unternehmenskommunikation sowie die Koordination der Sicherungseinrichtung des BVR.

Im Januar 2002 wurde Marcus Vitt Mitglied des Vorstandes der CONRAD HINRICH DONNER BANK in Hamburg und zuständig für die Bereiche Private Banking, Personal, Informationstechnologien, Revision, Institutionelle Kunden sowie Treasury & Trading.

Seit Mitte 2004 ist er Geschäftsführer der SIGNAL IDUNA Asset Management GmbH, die das Vermögen der SIGNAL IDUNA Gruppe verwaltet. Seit Juni 2005 ist er Sprecher der Geschäftsführung.

Im November 2009 erwarb die CONRAD HINRICH DONNER BANK das Bankhaus Reuschel & Co. in München. Seit April 2010 ist Marcus Vitt Sprecher des Vorstandes der zusammengeführten DONNER & REUSCHEL Aktiengesellschaft.

Beratung, am Anfang steht das Bedürfnis. Damit führt die Beratung zu einer passgenauen Lösung und einer langfristig besonders hohen Kundenzufriedenheit. Irritationen und rechtliche Auseinandersetzungen werden vermieden. Dass nicht die Emission immer neuer und komplexer Produkte eine wichtige Einnahmequelle für die Bank bedeutet, sondern guter Rat, erhöht zudem die Unabhängigkeit und vermeidet Interessenkonflikte.

Berater und Kunde befinden sich in Interessenbalance. Kundenorientierte Ansprache ist ein wesentlicher Baustein für gegenseitiges Verstehen und Verständnis.

Für transparente und gleichzeitig wirtschaftliche Beratung rückt neben der Honorarberatung immer stärker das Thema Finanzplanung in den Vordergrund. Ein Finanzplan orientiert sich an der aktuellen Lebenssituation und am Wissensstand des Kunden und berücksichtigt gleichzeitig seine Risikobereitschaft. Ein Finanzplan lässt sich immer wieder ergänzen und fortschreiben. Klar im Vordergrund stehen die Nachvollziehbarkeit der Empfehlungen und der Kundennutzen.

Sich in die Situation des Kunden versetzen

Der Mensch ist der Mittelpunkt der Beratung. Neben der fachlichen Kompetenz des Beraters spielt die Sozialkompetenz eine wichtige Rolle. Viele Kunden sind nach der Finanzkrise verunsichert. Bankspezifische Themen sind oft sehr komplex und unständig formuliert. Kundenorientierung bedeutet für uns ganz praktisch das Durchbrechen eingefahrener Kommunikationswege. Beispielsweise sind unsere Bankinformationen leicht lesbar und übersichtlich gestaltet. Wir überschütten unsere Kunden nicht mit Informationsballast. Wir treffen klare und prägnante Aussagen und stellen diese lösungsorientiert und unkompliziert dar. Wir bieten unseren Kunden Mehrwerte, z. B. durch anspruchsvolle Kundenveranstaltungen, durch Angebote aus unseren exzellenten Netzwerken oder durch die Nutzung modernster Technik für die Durchführung alltäglicher Bankgeschäfte.

Vertrauen schaffen

Eine objektive und produktneutrale Beratung sowie eine faire und transparente Gebührenstruktur sind Erfolgsrezepte, die langfristig Vertrauen aufbauen. Grundlage dafür ist eine aufmerksame Dialogarbeit mit dem Kunden. Unser umfassender Beratungsansatz ermöglicht es uns, durch einen differenzierten Blick sowohl auf spezielle Lebensphasen als auch auf unterschiedliche Kundengruppen einzugehen.

Durch die Finanzkrise ist das Vertrauen vieler Kunden in ihre Bank verloren gegangen. In den Berichten der Verbraucherschützer ist oft die Rede davon, dass Bankberater riskante und nicht zur persönlichen Situation der Kunden passende Produkte verkauft haben, um durch die Provisionen ihre Ertragsziele zu erreichen. Die große Herausforderung für die Banken ist zunächst, das Vertrauen ihrer Kunden zurückzugewinnen. Es hat sich gezeigt, dass unser Ansatz richtig ist. Seit 2006 gehört DONNER & REUSCHEL zu den Top 10 unter Deutschlands kundenorientiertesten Dienstleistern und wurde mehrfach als beste Bank ausgezeichnet. Die Auszeichnung des Wettbewerbs „Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister“ wird jährlich vergeben und steht für unabhängig geprüfte Kundenorientierung durch die Universität St. Gallen und eine Service-Rating-Agentur.

Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit trägt der Aufbau einer persönlichen Beraterbeziehung bei. Die meisten Kunden schätzen einen eigenen Berater, dem sie ihre Wünsche und Ziele schildern und der sie kontinuierlich betreut. Durch Kontinuität ist es für den Berater einfacher, das Vertrauen seiner Kunden zu gewinnen und langfristig zu halten.

Partnerschaft leben

Neutralität, Objektivität und Fairness sind die tragenden Säulen unserer Kundenbeziehungen. Da die Bindung an bestimmte Produkte einschränkt, Individualität also nicht gewährleistet werden

kann, wählen wir aus allen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten aus. Wir bedienen uns aus dem gesamten Spektrum der am Markt verfügbaren Angebote und schließen eventuelle Marktlücken sinnvoll mit Finanzprodukten aus unserem Haus. Für unsere Berater gibt es keine Anreize zum Produktverkauf. Dadurch sind Interessenkonflikte von vornherein ausgeschlossen. Das Interesse der Berater gilt ausschließlich unseren Kunden.

Unser Fazit: Solides Fundament, langfristige Partnerschaft mit unseren Kunden gepaart mit gelebter Unabhängigkeit und Servicekultur, dazu eine gesunde Portion Innovation zeigen, dass es auch im Shareholder-Value-Zeitalter offenbar anders geht. Kunden und Mitarbeiter brauchen nicht täglich die Medien nach neuen Negativschlagzeilen zu durchsuchen und sich Sorgen um ihre Bank zu machen. Sie genießen eine beständige und langfristige Qualitätspartnerschaft, die auf gegenseitigem Vertrauen errichtet ist. Das verhindert Gier und erzeugt Interesse am Menschen und Leidenschaft für die Sache.



Neue Wege in der Anlageberatung

Die Anlageberatung PLUS der comdirect bank hat sich etabliert – eine erste Bilanz

Von Dr. Olaf Jäger-Roschko, Leiter der Anlageberatung PLUS bei der comdirect bank

Vor einem Jahr hat die comdirect bank ein neues Beratungsmodell gestartet. Anlageberatung PLUS kombiniert die persönliche Beratung mit einer softwarebasierten Portfoliosteuerung und einer börsentäglichen Portfolioüberwachung. Vertriebsprovisionen wie Ausgabeaufschläge bei Fonds wurden komplett gestrichen, dafür zahlen die Kunden für die Beratungsleistungen eine monatliche Gebühr. Die Bilanz nach knapp einem Jahr fällt positiv aus – mittlerweile nutzen rund 1.000 Kunden die Anlageberatung PLUS.

Bei der Entwicklung der Anlageberatung PLUS galt es, zwei Welten zu verbinden, die bis dahin weithin als unvereinbar galten – die Welt einer Direktbank und die der individuellen Wertpapierberatung. Wichtigstes Ziel: objektiv nachvollziehbare Beratung, bei der die subjektive Meinung eines Beraters keine Rolle spielt. Die Neutralität und Unabhängigkeit gegenüber Produkten und Produktgebern sind daher ein weiterer entscheidender Faktor. Eng damit verknüpft ist die Konzeption des Preismodells: Eine produktunabhängige Beratung sollte im Rahmen eines transparenten Preismodells funktionieren, das nicht durch Vertriebsprovisionen falsche Anreize setzt, sondern auf Gebühren beruht. Und zuletzt muss dieses Preismodell auch für Kunden attraktiv sein, die günstige Preise gewöhnt sind.

Beratung in vier Schritten

Der Beratungsprozess bei der Anlageberatung PLUS ist in vier Schritte gegliedert. In einem ausführlichen Erstgespräch, das in der Regel zwischen 45 und 75 Minuten dauert, werden zunächst die individuellen Präferenzen des Kunden, seine Kenntnisse, Risikoaffinität und seine persönlichen Anlageziele erfasst. Darauf basierend wird die grundsätzliche Anlagestrategie entwickelt, die künftig verfolgt werden soll. So können zum Beispiel Abneigungen gegen bestimmte Assetklassen besprochen werden. Es können Anlagen in bestimmten Währungsräumen ausgeschlossen oder einzelne Wertpapiere und Wertpapierarten festgelegt werden. In dieses Gespräch fließen auch Informationen ein, die nur mittelbar mit der Wertpapierallokation zu tun haben, beispielsweise ob und wann der Kunde auf Liquidität

angewiesen sein wird, etwa weil sich die Lebensumstände durch einen Hauskauf oder die Familienplanung ändern.

Übersichtliches Anlageuniversum

Nach dem Erstgespräch werden in einem zweiten Prozessschritt die Anforderungen und Präferenzen des Kunden in ein Softwaresystem eingespeist, um daraus ein für den Kunden optimales Portfolio zusammenzustellen – die Basis für die künftige Beratung und alle nachfolgenden Handlungsempfehlungen. Hierbei greift das System auf rund 3.000 Wertpapiere zu. Das Anlageuniversum umfasst Fonds, ETF-Indexfonds, ETCs, Aktien und Rentenpapiere. Zudem werden Tages- und Festgeldpositionen bei der Portfoliosteuerung berücksichtigt. Mit dieser Vorauswahl kann fast jede für den normalen Anleger sinnvolle Anlagestrategie mit einer hinreichend großen Zahl von Titeln abgebildet werden. Zudem wird durch den bewussten Verzicht auf Zertifikate und Optionsscheine sichergestellt, dass Kunden keine schwer verständlichen Produkte mit unabsehbaren Risiken für ihr Gesamtportfolio halten.

An diesem Punkt im Beratungsprozess entsteht regelmäßig Diskussionsbedarf, vor allem weil viele Kunden das Risiko in ihrem Depot in der Regel deutlich unterschätzen, sich nur schwer von „lieb gewonnenen“ Einzeltiteln verabschieden und mit neuen, für sie unbekanntenen Werten anfreunden können. Dies ist eine Erfahrung, die jeder Anlageberater schon gemacht hat und insofern keine Besonderheit von der Anlageberatung PLUS. Sie zeigt aber: Auch eine direktbankfähige Anlageberatung erfordert persönliche Gespräche.

Börsentägliche Portfolioüberwachung

Die laufende Portfolioüberwachung ist Sache eines hoch entwickelten Softwaresystems, das jeweils in Abhängigkeit von Soll- und Iststruktur des Portfolios Handlungsempfehlungen erstellt. Was bisher keine Anlageberatung auf breiter Basis bieten konnte, wird hier zum Standard: Börsentäglich werden alle Kundendepots daraufhin geprüft, ob sie noch innerhalb der im Rahmen der

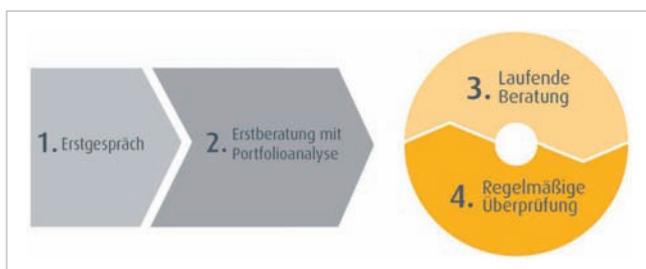


Abbildung 1: Anlageberatung PLUS – Beratungsprozess



Überblick comdirect bank (Stand: 31.08.2010)

Die comdirect bank mit Sitz in Quickborn bei Hamburg ist Marktführer unter den Online Brokern in Deutschland und die führende Direktbank für moderne Anleger. 1994 als reine Direktbank gestartet, ist die comdirect heute eine Vollbank, die Brokerage, Banking und Beratung unter einem Dach anbietet. Mehr als 1,5 Millionen Privatkunden wickeln über die comdirect ihre Bank- und Wertpapiergeschäfte ab oder nutzen die unabhängigen Beratungsangebote im Bereich Baufinanzierung und Anlageberatung. Zur comdirect Gruppe gehört als 100-prozentige Tochter der comdirect bank AG die ebase (European Bank for Fund Services GmbH) mit Sitz in Haar bei München. ebase ist ein Full-Service-Partner für Finanzvertriebe, Versicherungen und Banken und zählt rund 690.000 Kunden.

Kennzahlen der comdirect bank Gruppe:

- > Anzahl Kunden: 2,187 Millionen
- > Anzahl Depots: 1,418 Millionen
- > Betreutes Kundenvermögen: 37,54 Milliarden Euro
- > Mitarbeiter: 1.160

Anlagestrategie festgelegten Vorgaben liegen. Die Software verarbeitet die aktuelle Kursentwicklung der empfohlenen Titel sowie weitere Informationen zum Portfolio. Menschliche Fehlerquellen bei Asset-Auswahl und -Allokation sowie bei den daraus resultierenden Empfehlungen werden so weitgehend ausgeschlossen. Zeigen die Analysen Handlungsbedarf, bekommt der Kunde eine konkrete Empfehlung in seine elektronische Post und einen Telefonanruf. Mit dem Berater kann er besprechen, ob er den Empfehlungen des Systems folgt.

Die Portfoliosteuerung mithilfe eines softwarebasierten Systems hat zahlreiche Vorteile gegenüber dem individuellen Stockpicking und ist hinsichtlich Risikostreuung und Klarheit der Anlagestrategie kaum zu überbieten. Allerdings kommt hier auch ein Faktor ins Spiel, den jeder Anlageberater kennt: Viele Kunden erwarten, sich mithilfe einer professionellen Anlageberatung weniger um ihr Depot kümmern zu müssen, ähnlich wie bei einer Vermögensverwaltung. Dass die kontinuierliche Beschäftigung mit dem eigenen Vermögen aber Voraussetzung für eine systematische und risikoadjustierte Vermögensbildung ist, mag vielen in der Theorie klar sein – in der Praxis ist es trotzdem manchmal lästig. Es gilt daher, den Kunden zu vermitteln, dass die laufende Beschäftigung mit dem eigenen Depot unerlässlich für den langfristigen Anlageerfolg ist. Zwar kann der Berater die Empfehlungen des Systems erläutern und mit dem Kunden diskutieren, wie dringlich die empfohlenen Umschichtungen sind – die tatsächliche Entscheidung über eine Anlage liegt aber immer beim Kunden.

Beratungsteam als Schnittstelle

Bewährt hat sich der Ansatz, Kunden nicht nur einem einzelnen Berater, sondern einem Beraterteam zuzuordnen. Dieses Team steht börsentäglich zwischen 8 Uhr und 20 Uhr zur Verfügung, alle Berater des Teams haben Zugang zu den im System hinterlegten kundenspezifischen Informationen. Neben der hervorragenden Erreichbarkeit schätzen unsere Kunden vor allem die breit gefächerte Expertise, die ein einzelner Anlageberater nicht bieten

könnte. Die Berater sind es auch, die Systemempfehlungen und Kundenerwartungen in Einklang bringen müssen. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind hier Schlüsselfaktoren. Dass alle Berater fest angestellt sind und sich ihr Gehalt nicht an Vertriebsprovisionen für bestimmte Produkte bemisst oder daran, wie gut es ihnen gelingt, das Portfolio ihrer Kunden zu drehen, ist daher mehr als nur Schmuckwerk für die Außendarstellung. Das Honorarmodell, die Unabhängigkeit der Berater und die vollkommene Transparenz bei den Kosten sind wesentliche Erfolgsfaktoren von der Anlageberatung PLUS.

Regelmäßige Überprüfung der Anlagestrategie

Die Übersetzungs- und Schnittstellenkompetenz ist auch bei der regelmäßigen Überprüfung der Anlagestrategie gefragt, einem weiteren Baustein in der Anlageberatung. Mindestens zweimal im Jahr eruieren Berater und Kunde in einem persönlichen Gespräch, ob sich grundsätzliche Rahmenbedingungen verändert haben und die Anlagestrategie angepasst werden sollte.

Preismodell ohne versteckte Provisionen

Die neue Beratung der comdirect basiert auf einem fairen und transparenten Preismodell: Konsequenterweise wurden alle Verkaufsprovisionen wie zum Beispiel Ausgabeaufschläge bei Fonds gestrichen. Vertriebsfolgeprovisionen der Produkthanbieter werden komplett an den Kunden zurückgegeben. Stattdessen zahlt der Kunde pro Monat 0,05 Prozent auf das durchschnittliche Portfoliovolumen, mindestens 24,90 Euro. Hinzu kommen die üblichen Transaktionsgebühren der comdirect bank. Wer über ein Depot von im Jahresdurchschnitt 100.000 Euro verfügt, zahlt im Jahr 600 Euro für die Beratung. Bei einer Performance von etwas mehr als 0,6 Prozent hat er diese Kosten bereits wieder eingespielt. Dabei sind Rückvergütungen von Vertriebsprovisionen, wie sie beispielsweise bei Fondskäufen üblich sind, noch nicht einmal eingerechnet – sie können die Kosten leicht um mehrere Hundert Euro senken. Zum Vergleich: Wer bei einer Sparkasse für 100.000 Euro Fonds kaufen möchte, muss dafür mitunter 5 % Ausgabeaufschlag

und somit fast 5.000 Euro alleine für diese Vertriebsprovision bezahlen. Die neue Beratung der comdirect ist also vergleichsweise günstig – und doch, das hat das erste Jahr seit Markteinführung gezeigt, wird die Preisdiskussion immer wieder geführt. Für viele Menschen ist es offensichtlich noch ungewohnt, für eine professionelle Betreuung des eigenen Vermögens zu bezahlen – und seien es nur 25 Euro monatlich. Unabhängige Beratung gegen Honorar hat hinsichtlich der gesellschaftlichen Akzeptanz und Selbstverständlichkeit in Deutschland noch einen weiten Weg vor sich.

Am Markt etabliert

Ein Jahr nach Markteinführung von der Anlageberatung PLUS liegt nun ein ausreichend breiter Erfahrungsschatz vor, um ein Zwischenfazit zu ziehen: Die Anlageberatung PLUS etabliert sich zunehmend im Markt als ein wegweisendes Produkt für die Zeit nach der Finanzkrise. Das neue Beratungsmodell vereint zahlreiche Vorteile, die es in dieser Kombination bislang auf dem Markt nicht gab: intensive Beratung, eine individuelle Anlagestrategie, die systemgestützte Asset-Allokation und börsentägliche Portfolioüberwachung und damit Risikominimierung, ein unabhängiges, fachlich qualifiziertes Beratungsteam sowie ein günstiges Preismodell ohne versteckte Provisionen.

Autor



Dr. Olaf Jäger-Roschko

Leiter der Anlageberatung PLUS
comdirect bank



Praxisbericht

Optimierung des Gesamthausrisikoberichts bei der Sparkasse Karlsruhe

Von Caroline Bieber (Sparkasse Karlsruhe),
Prof. Dr. Andreas Mitschele und Martin Schmid

Wie in vielen Instituten müssen auch bei der Sparkasse Karlsruhe die erforderlichen Daten für den Risikobericht aus verschiedenen Quellsystemen über diverse Schnittstellen beschafft werden. Aufgrund stetig steigender Anforderungen an die aufsichtsrechtlichen Inhalte hat sich zum einen die Anzahl der Mitarbeiter, die am Berichtserstellungsprozess beteiligt sind, erhöht, zum anderen ist der Berichtsumfang erheblich angestiegen. Um auch künftig die Übersichtlichkeit und Adressatengerechtigkeit zu gewährleisten, bestand für die Sparkasse Handlungsbedarf.

Aus dem erfolgreich abgeschlossenen Projekt zur Umsetzung der MaRisk-Novelle heraus beschloss daher der Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Karlsruhe, Michael Huber, Anfang des Jahres 2010, im nächsten Schritt eine Optimierung des Berichts durchzuführen. Dabei sollte der historisch „gewachsene“ Gesamthausrisikobericht mit einem Umfang von knapp 80 Seiten (inklusive Anlage) umfassend überarbeitet und die Lesefreundlichkeit verbessert werden. Durch eine gezielte Reduktion und Konzentration der Inhalte sollte außerdem der zeitintensive Erstellungsprozess von bisher rund sechs Wochen effizienter gestaltet werden. Folgende Ziele standen dabei – geordnet nach Priorität – im Mittelpunkt der Überarbeitung:

- > Rechtssicherheit (MaRisk)
- > Eignung zur Steuerung
- > Effizienz der Berichtserstellung

Diese Ziele ließen sich nur erreichen, indem die gewachsene heterogene Struktur des Gesamtrisikoberichts grundlegend überarbeitet wurde. Die Rahmenbedingungen sowie das konkrete Vorgehen im Projekt werden nachfolgend skizziert.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Der Gesamtrisikobericht stellt ein zentrales Informationsmedium für die Geschäftsleitung und für das Aufsichtsorgan eines Kreditinstituts dar. Durch die Novelle der MaRisk vom August 2009 sowie durch die aktuell vorgeschlagenen MaRisk-Anpassungen aus dem Rundschreiben der BaFin vom Juni 2010 wird der hohe Stellenwert des Berichts unterstrichen. Trotz klarer Vorgaben erweist sich die Berichtsausgestaltung aufgrund einer notwendigen Abwägung zwischen ausreichendem Informationsgehalt und adäquater Empfängerorientierung in der Praxis oftmals als schwierig. Auch bei der Sparkasse Karlsruhe war der Bericht bisher durch eine Fülle von Informationen geprägt, worunter der Gesamtüberblick zwangsläufig an manchen Stellen leiden musste.

Finanzinstitute sind entsprechend gesetzlicher Vorgaben verpflichtet, regelmäßig über ihre bestehenden Risiken und ihre Risikotragfähigkeit zu berichten. Die Geschäftsleitung und das Aufsichtsorgan müssen zudem im Rahmen ihrer Überwachungs-

funktion jederzeit über die aktuelle Risikosituation des Instituts informiert sein. Zentrales Instrument zur Wahrnehmung dieser Aufgabe ist der Gesamtrisikobericht. So fordern die MaRisk: „[...] Die Risikoberichterstattung ist in nachvollziehbarer, aussagefähiger Art und Weise zu verfassen. [...]“ (AT 4.3.2 Tz. 7). Durch das Projekt mit msgGillardon sollte dieser Forderung nachhaltiger Rechnung getragen werden.

Projektvorgehen zur Optimierung

Zur Optimierung des bestehenden Gesamtrisikoberichts wurde bei der Sparkasse Karlsruhe ein bewährtes Best-Practice-Modell eingesetzt (vgl. Abbildung 1). In der Bestandsaufnahme erfolgte zunächst ein Abgleich des bestehenden Berichts mit den Vorgaben der MaRisk, um eventuell vorhandene Gaps frühzeitig zu identifizieren. Dazu wurden parallel die adäquate Empfängerorientierung und tatsächliche Eignung zur Steuerung der Bank kritisch geprüft. Nach Sicherstellung der MaRisk-Konformität wurde der Erstellungsprozess detailliert untersucht.

Ausgehend von der ausführlichen Bestandsaufnahme konnten zunächst Handlungsbedarf sowie weitere Gaps identifiziert und anschließend bearbeitet werden. Zum Projektabschluss wurden alle Anpassungen dokumentiert und entsprechend kommuniziert.

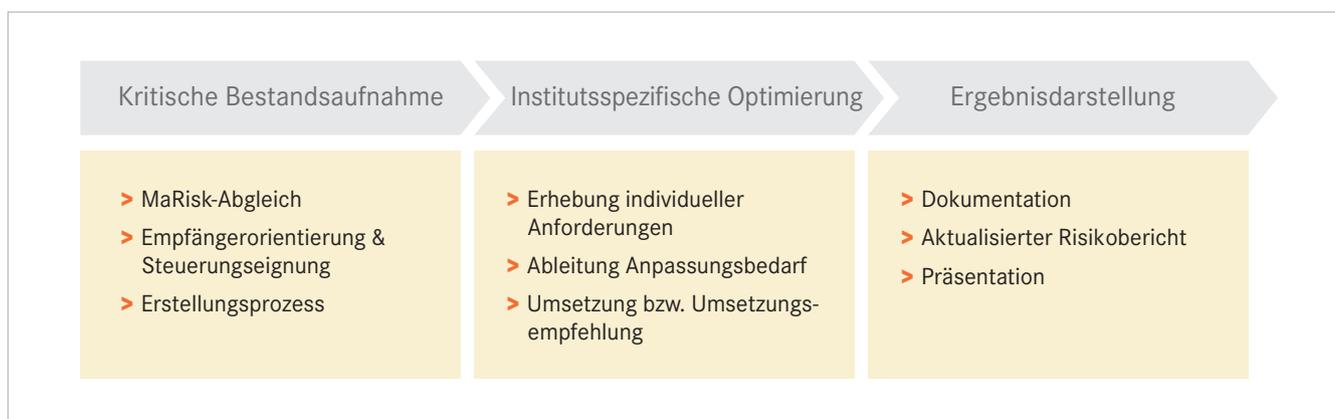


Abbildung 1: Best-Practice-Modell zur Optimierung des Risikoberichts



Überblick Sparkasse Karlsruhe (Stand: 31.12.2009)

- > Bilanzsumme: 5,6 Mrd. Euro
- > Kundenkredite: 3,6 Mrd. Euro
- > Kundeneinlagen: 3,6 Mrd. Euro
- > Betriebsergebnis vor Bewertung: 74,0 Mio. Euro
- > Cost Income Ratio: 55,5
- > Mitarbeiter: 1.370 (davon 75 Auszubildende)
- > Geschäftsstellen: 67

Die im Projektverlauf berücksichtigten Rahmenbedingungen lassen sich in die Kategorien Fachlichkeit, Institutsbedarf, Ausgestaltung sowie Prozesse & Technik einteilen, die nachfolgend dargestellt werden.

Im Mittelpunkt der fachlichen Analyse stand die gesetzliche Pflicht zur Erfüllung der MaRisk. Diese fordern in AT 4.3.2 Tz. 7 explizit auch eine Beurteilung der Risikosituation. Weiterhin müssen die fachlichen Ausführungen mit der ausformulierten Risikostrategie des Hauses abgeglichen werden (AT 4.2 Tz. 2). AT 4.3.2 Tz. 7 fordert außerdem, dass sich die Geschäftsleitung in „angemessenen Abständen über die Risikosituation und die Ergebnisse der Stresstests“ berichten lassen muss.

Zur Berücksichtigung der institutsindividuellen Anforderungen empfiehlt es sich, die Informationsgewichtung im Bericht direkt mit dem Vorstand abzustimmen. Dadurch wird die Umsetzung einer optimal zugeschnittenen Steuerung unterstützt und gleichzeitig der Blick auf das Wesentliche nicht verstellt.

Im Kontext der Berichtsausgestaltung spielte die Überarbeitung der bestehenden Struktur eine zentrale Rolle zur Optimierung der Lesbarkeit. Unter dem Kapitel „Vorbemerkungen“ können zukünftig Hinweise auf Veränderungen in der Berichterstattung oder allgemeine Erläuterungen zum wirtschaftlichen und gegebenenfalls zum regionalen Umfeld des Instituts gegeben werden. Das „Management Summary“ enthält eine kompakte Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse des Berichts. Im weiteren Verlauf wurde ein Übergang vom „Groben zum Feinen“ realisiert, das heißt von der Gesamtbanksituation zur Darstellung der Einzelrisiken. Bereits in der Gliederung wird hierbei fortan die zentrale Forderung der MaRisk nach Darstellung und Beurteilung der Risiken ersichtlich. Die wichtigsten Handlungsvorschläge und Beschlüsse werden bei Bedarf in einem eigenen Kapitel zur besseren Übersicht zusammengefasst. Der neue Anhang eignet sich zur Auslagerung von Detailinformationen, und ein optionales Glossar gewährleistet ein einheitliches Wording für bestimmte Fachbegriffe.

Im Detail wurden die einzelnen Berichtsbausteine in den Kapiteln dabei unter Nutzung des Wiedererkennungseffekts wie folgt eingeteilt:

- > **Kernaussage:** Zentrale Erkenntnisse, wichtigste Kennzahlen und eventueller Handlungsbedarf
- > **Zusammenfassende Beschreibung und Maßnahmenvorschläge:** Erläuterung der Analyseergebnisse
- > **Detaillierte Übersicht / Tabelle:** Ausführliche Darstellung bzw. fallweise Auslagerung in den Anhang

Diese berichtsweit einheitliche Aufbereitung der Ergebnisse erleichtert den Adressaten zukünftig das Lesen des Berichts erheblich. Gleichzeitig wird das Risikomanagement bei der Zusammenstellung „diszipliniert“, zentrale Aussagen hinsichtlich der aktuellen Situation zu formulieren.

Zur Hervorhebung von Informationen bietet sich die Verwendung von Farben oder Formen an. Allerdings sollten Farben, vor allem im Text, sparsam verwendet werden, um die Unterscheidung zwischen wichtigen und weniger wichtigen Informationen weiterhin zu erlauben.

Aufgrund der umfangreichen Vorbereitungsphase von sechs Wochen blieb der Sparkasse Karlsruhe in der Vergangenheit für eine ansprechende Aufbereitung des Berichts oftmals am Ende kaum noch Zeit. Durch Effizienzgewinne bei der Berichtserstellung konnten Lesbarkeit und letztendlich auch Nutzbarkeit des Berichts eine neue Qualitätsstufe erreichen. Zwar hat die grundlegende Überarbeitung des Risikoberichts die Sparkasse Karlsruhe mehrere Wochen intensiv beschäftigt. Diese Zeit, darin sind sich alle Beteiligten einig, war allerdings gut investiert. Der Bericht ist nun wesentlich übersichtlicher aufgebaut und ansprechender gestaltet.

Fazit und Ausblick

Die Sparkasse Karlsruhe konnte in einem schlanken Projekt gemeinsam mit msgGillardon die Übersichtlichkeit ihres beste-

henden Risikoberichts erfolgreich verbessern. Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass der Seitenumfang des Berichts deutlich reduziert (circa 30 %) und dabei Lesbarkeit und Substanz sogar noch gesteigert werden konnten. Die MaRisk-Konformität – als zwingende Voraussetzung – bleibt selbstverständlich auch durch den verkürzten Bericht bestehen. Somit kann das Gesamtbankreporting zukünftig noch effizienter und zielorientierter ausgestaltet werden.

Autoren



Caroline Bieber

Gruppenleiterin Risikomanagement
Sparkasse Karlsruhe



Prof. Dr. Andreas Mitschele

Studienzentrum Finanzwirtschaft
Duale Hochschule Baden-Württemberg / Stuttgart



Martin Schmid

Management Consulting, msgGillardon AG

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



Praxisbericht

Einheitliches Risikomanagement: Die VALOVIS Gruppe erfüllt alle Anforderungen der MaRisk 2009 an das Risikocontrolling des gesamten Unternehmens

Von Norbert Jansen

Innerhalb von nur vier Monaten führte die VALOVIS Gruppe gemeinsam mit der msgGillardon AG einheitliche Methoden des Risikomanagements auf Gruppenebene ein. Neben der Vereinheitlichung des Risikocontrollings wurde das Risikoberichtswesen effizienter und übersichtlicher gestaltet. Im Rahmen der Stresstestkonzeption hat sich die Gruppe frühzeitig für Reverse Stresstests entschieden und ist so bereits für die kommende Novelle der MaRisk gerüstet.

Die VALOVIS Gruppe setzt sich aus der VALOVIS BANK AG sowie ihren beiden Töchtern, der Valovis Commercial Bank AG und der Universum Inkasso GmbH, zusammen. Die Valovis Commercial Bank AG wurde am 1. April 2009 und die Universum Inkasso GmbH am 30. März 2009 von der VALOVIS BANK AG übernommen. Es bestand zunächst kein einheitliches Risikomanagement innerhalb dieser neuen Gruppe. Die MaRisk der BaFin sieht allerdings das transparente Risikomanagement auf Gruppenebene vor.

„Es sollte“, so Mathias Steinmann, Senior Management Consultant bei msgGillardon, „grundsätzlich eine methodische Konsistenz im Risikomanagement der gesamten Gruppe hergestellt werden, die auch Töchter, die keine Banken sind, berücksichtigt.“ Beide Banken hatten im Rahmen der Umsetzung der ursprünglichen MaRisk bereits unterschiedliche, ihrem jeweiligen Geschäftsmodell entsprechende Methoden des Risikocontrollings eingeführt und entwickelt. Daneben mussten innerhalb des gemeinsamen Projekts mit msgGillardon auch die Risiken der Universum Inkasso GmbH im Risikocontrolling eine Berücksichtigung finden. Bei der Ermittlung der Projektanforderungen eines Risikomanagements auf Gruppenebene standen neben der konzeptionellen Integration der beiden Banken und der Universum Inkasso GmbH folgende Schwerpunkte im Fokus: Adress- und Liquiditätsrisiken, operationelle Risiken und Risikokonzentrationen, Stresstests und Kreditprozesse.

„Wir erfüllen heute“, so Theodor Knepper, Vorstand der VALOVIS BANK AG, „alle Anforderungen der MaRisk und sind sehr gut aufgestellt für die kommende Novelle der Vorgaben. Die VALOVIS BANK AG hat im Reporting jederzeit die Möglichkeit einer umfassenden und integrierten Risikobetrachtung der gesamten Gruppe. Die Geschäfts- und Reportingprozesse sind nun schlanker und stringenter. Und wir führen ganz nach unserem Bedarf individuelle Reverse Stresstests durch. Das ist zurzeit einfach State-of-the-Art.“

Das Projektmodell bestand aus drei Phasen. Im Rahmen einer Gap-Analyse wurden der Status der Umsetzung der MaRisk in den einzelnen Häusern ermittelt und methodische Abweichungen identifiziert. Daraus ließen sich die zu erledigenden Arbeitspakete und ein verbindlicher Projektplan für die zweite und dritte Phase der Fachkonzeption und Umsetzung ableiten. Die Erarbeitung der Fachkonzeption fand in gemeinsamen Workshops der beteiligten Unternehmen der VALOVIS Gruppe mit msgGillardon statt. In der dritten Phase schließlich ging es an eine systematische Umsetzung des erarbeiteten Konzepts.

Die VALOVIS BANK AG hatte bereits für das Risikocontrolling ein barwertiges System eingeführt. Die Valovis Commercial Bank AG steuerte ihre Risiken anhand einer periodischen Betrachtung. Nun wurde in der gesamten Gruppe ein barwertiges Risikotragfähigkeitskonzept eingeführt. „Als Grundlage für die einheitliche Geschäfts- und Risikostrategie wurden“, so Itta Schnoor, Direktorin für die Aktiv-Passiv-Steuerung und das Risikomanagement der VALOVIS BANK AG sowie interne Projektleiterin, „alle relevanten Steuerungsgrößen der wesentlichen Risikoarten Marktpreisrisiko, Adressrisiko, operationelles Risiko und Liquiditätsrisiko sowie Risikokonzentrationen in die Steuerung einbezogen.“

Die Valovis Commercial Bank AG arbeitet im Adressrisikocontrolling nach dem IRBA-Ansatz (Internal Ratings-Based Approach), während die VALOVIS BANK AG dazu ein reines internes Verfahren nutzt. Die Risiken der VALOVIS BANK AG sind aufgrund des durch Hypotheken geprägten Kreditportfolios grundsätzlich weniger granular als die der Valovis Commercial Bank AG, denn diese vergibt zumeist Konsumentenkredite und Kreditkarten. In der regelmäßigen Kreditportfolioberechnung auf Gruppenebene werden diese Portfolios heute nicht nur separat kalkuliert. Berücksichtigt wird bei der Ermittlung der Ausfallrisiken auch die Diversifizierung innerhalb der Gruppe.

Eine Sonderrolle im Risikocontrolling spielte das operationelle Risiko. Die Risiken aus dem Geschäftsbetrieb, welche unter anderem durch das Personal, arbeitsrechtliche Fragen, durch den IT-Einsatz oder auch externen Betrug entstehen können, werden nicht kalkuliert, sondern pauschal bewertet. Hier nutzten die Projektverantwortlichen eine Öffnungsklausel der MaRisk für die Risikotragfähigkeit. Im Projekt wurden jedoch bereits erste mögliche Schritte zur weiteren Entwicklung skizziert, um eine in jeder Hinsicht zukunftsfähige Konzeption zu schaffen. Neben dem pauschalen Ansatz in der Risikomessung führt die VALOVIS GRUPPE im Rahmen des operativen Managements operationeller Risiken ein jährliches Risikoassessment durch und pflegt Schadensfalldatenbanken in

VALOVIS BANK AG

Die VALOVIS BANK AG, Essen, geht aus der Karstadt Hypothekenbank AG hervor, die 2001 gegründet wurde.

Das Kerngeschäft der VALOVIS BANK AG ist in zwei Bereiche gegliedert. Im Bereich Immobilienfinanzierung steht die VALOVIS BANK AG als zuverlässiger Partner professionellen Marktteilnehmern im Immobiliengeschäft zur Seite. Im Bereich B2C-Factoring werden Unternehmen durch Forderungsankauf mit Liquidität versorgt. Aufgrund der Expertise im Versandhandel liegt dabei ein Schwerpunkt im Bereich des Konsumenten-Factoring.

Mit dem Erwerb der Universum Inkasso GmbH am 30. März 2009 und der Valovis Commercial Bank AG am 1. April 2009 hat die VALOVIS BANK AG vor dem Hintergrund des bestehenden Geschäftsfeldes Factoring ihre strategische Ausrichtung auf die Bereiche Consumer Finance und Inkassodienstleistungen gestärkt.

Alleiniger Eigentümer der Unternehmensgruppe ist der KarstadtQuelle Mitarbeitertrust e. V., Düsseldorf. Der Gesellschafter ist rechtlich unabhängig und insolvenzfest organisiert.

den Instituten. Die Erhebungen aus diesen Instrumenten liefern die Grundlage für einen zukünftigen Risikomessansatz in der Risikotragfähigkeitskonzeption.

Methoden und Szenarien für die Steuerung des Liquiditätsrisikos in Form des Zahlungsunfähigkeitsrisikos waren in beiden Bankhäusern vorhanden. Die bestehenden Szenarien wurden auf Gruppenebene verzahnt und damit den neuen Anforderungen der MaRisk angepasst. Die Liquidität muss innerhalb einer Gruppenstruktur unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verflech-

tungen der Unternehmen gesteuert werden. Bei der Festlegung der Risikotoleranz griffen die Verantwortlichen auf eine bei der VALOVIS BANK AG bestehende Lösung zurück. In einem Stress-testscenario für die gesamte Gruppe muss grundsätzlich eine Liquidität von drei Monaten gewährleistet sein. Ebenso wurden bereits bestehende Notfallpläne in Sachen Liquidität auf Gruppenebene verzahnt.

Die Risiken der Universum Inkasso GmbH wurden anhand des Unternehmenswerts als Beteiligungsrisiko ins Risikotragfähigkeitskonzept integriert. Die zu erwartende Geschäftsentwicklung führte zu einer Unternehmensbewertung, während dem gegenüber abweichende Planszenarien zur Kalkulation zu erwartender Risiken entwickelt wurden.

Einen gänzlich neu zu konzipierenden Teil bildeten die nach der neuen Fassung der MaRisk erforderlichen Stresstests. Dafür entwickelten die Experten von der VALOVIS BANK AG, Valovis Commercial Bank AG und msgGillardon hypothetische Szenarien auf der Basis plausibler Risiken, welche die Risikotragfähigkeit einer Gruppe aufzehren können – zum Beispiel Zinsschocks im Euroraum, Konjunkturschwankungen oder bestimmte Adressrisiken. Auch die Szenarien einer möglichen Verbindung solcher Ausfallrisiken wurden in die Kalkulation aufgenommen.

„Insgesamt war es ein sehr intensives Projekt“, so Mathias Steinmann, „von der Fachkonzeption inklusive der kompletten Neuerarbeitung von Stresstests über die Reduktion des Umfangs der Berichtsprozesse und Berichte bis hin zur Neuerstellung und Dokumentation der Organisationsanweisungen und Programmierung kleiner Softwarelösungen. Dank der ausgezeichneten Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in den Banken konnte der sehr enge Zeitplan exakt eingehalten werden.“

Itta Schnoor stimmt ihm zu: „Das Projekt ist in einer bemerkenswerten Geschwindigkeit und dazu innerhalb des geplanten Budgets durchgeführt worden. Alle Beteiligten haben sehr gut und äußerst konstruktiv zusammengearbeitet.“



Praxisbericht

Umsetzung einer SolvV-konformen Validierung interner Ratingsysteme bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall

Von Dr. Stephan Wuttke und Andreas Mach

Im Zuge der nationalen Umsetzung von Basel II in Deutschland mithilfe der Solvabilitätsverordnung (SolvV) sowie den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) wurden unter anderem die Mindesteigenkapitalanforderungen in Säule 1 grundlegend überarbeitet.¹ Demzufolge sind vor allem zur Quantifizierung der Kreditausfallrisiken und damit zur Bestimmung der erwarteten bzw. unerwarteten Verluste verschiedene Bewertungsansätze möglich, welche sich insbesondere im Hinblick auf die Mindestanforderungen an die zugrunde liegenden Ratingsysteme auszeichnen. Grundsätzlich wird dabei zwischen

Standard- und Internal-Rating-Based-Ansätzen (KSA bzw. IRB) unterschieden. Bei Letzteren erfolgt eine interne Schätzung der Risikoparameter für die relevanten Forderungsklassen. Diese wird durch die Bankenaufsicht im Rahmen einer Zulassungsprüfung abgenommen. Eine der zentralen Anforderungen der Bankenaufsicht stellt die regelmäßige Überprüfung der internen Schätzung auf deren Funktionstüchtigkeit dar.

¹ Vgl. hierzu [BCBS 2006], [SolvV 2008] und [MaRisk 2009].

Status quo

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat die Abnahme zum IRB-Ansatz für die Forderungsklasse Mengengeschäft bereits Anfang 2008 absolviert und verwendet seitdem institutsinterne Schätzungen der Kreditrisikoparameter Ausfallwahrscheinlichkeit (Probability of Default, PD) und Verlustquote (Loss Given Default, LGD) sowohl für die interne Risikosteuerung als auch für die aufsichtsrechtliche Meldung. Hierfür befinden sich verschiedene Ratingsysteme im Einsatz. Bei den Modellen zur Prognose der PD (getrennt nach Antrags- und Verhaltensscoring) und des LGD wurden im Vorfeld insgesamt mehr als 15 Einzelverfahren entwickelt, welche aufgrund der verfügbaren Datenmenge allesamt auf mathematisch-statistischen Methoden beruhen.

Für jedes dieser Einzelmodelle ist gemäß § 147 SolvV im Zeitablauf eine Überprüfung der Funktionstüchtigkeit erforderlich. Die Validierung der eigenen Schätzungen muss dabei mindestens einmal

jährlich vom Institut durchgeführt werden. Dabei sind verschiedene Aspekte im Hinblick auf die qualitativen und quantitativen Bestandteile einer Validierung zu berücksichtigen. Im Zuge der qualitativen Validierung ist beispielsweise eine Prüfung des **Modell-designs**, der **Datenqualität** und der adäquaten **Verwendung** der Risikokennzahlen in der internen Steuerung erforderlich, während bei der quantitativen Validierung ein Backtesting der Kreditrisikoparameter auf **Trennschärfe**, **Kalibrierung** und **Stabilität** im Zeitablauf sowie die Durchführung eines Benchmarking notwendig ist.

Sämtliche Aspekte sind vom Institut je nach eingesetztem Einzelverfahren zu berücksichtigen und im Rahmen eines Validierungsberichts adäquat zu dokumentieren.

Optimierung des Validierungsprozesses

Die Herausforderung im Zuge einer institutsinternen Umsetzung der Validierung von Kreditrisikoparametern besteht vor allem

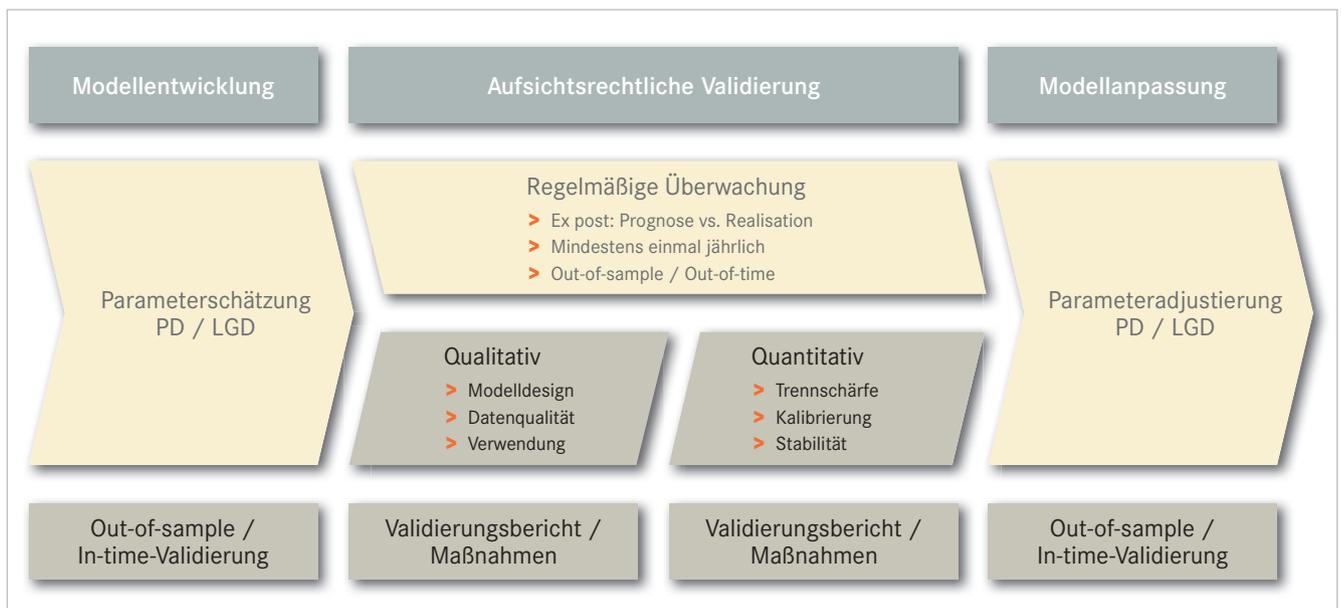


Abbildung 1: Exemplarischer Ablauf eines Validierungsprozesses

darin, einen **standardisierten Prozess** zu etablieren, der zum einen die konsistente Anwendung leistungsfähiger quantitativer Validierungsmethoden garantiert und zum anderen einen möglichst hohen Automatisierungsgrad bei der Erstellung und Aufbereitung der Ergebnisse gewährleistet. Damit kann der überwiegende Anteil des zeitlichen Aufwands im Risikocontrolling nicht für die Ergebniserzeugung selbst, sondern vielmehr für die **Interpretation** sowie **Bewertung** der Resultate verwendet werden. Durch ein solches optimiertes Vorgehen sind auch unterjährige institutsspezifische Ad-hoc-Analysen schnell, kosteneffizient und hochqualitativ durchführbar, sodass frühzeitig Warnsignale oder Portfolioverschiebungen identifiziert und entsprechende Maßnahmen für die Risikosteuerung eingeleitet und umgesetzt werden können.

Exemplarisch orientiert sich der Ablauf eines Validierungsprozesses an den in Abbildung 1 dargestellten Schritten.

Nach der erforderlichen initialen Validierung im Zuge der Modellentwicklung ist eine regelmäßige Überwachung der eingesetzten Ratingsysteme durchzuführen. Aus den im Rahmen der Validierung erhaltenen Ergebnissen sind geeignete Maßnahmen abzuleiten, welche bei Bedarf in eine Anpassung der zugrunde liegenden Basismodelle münden. Nach einer so erfolgten Anpassung ist dieses Modell dann im Zeitablauf wiederum zu validieren.

Im Vorfeld zur Umsetzung des optimierten Validierungsprozesses sind grundlegende Entscheidungen zu treffen, um für einen reibungslosen Projektablauf Sorge zu tragen. Dabei gilt es, eine Vielzahl an technologischen und fachlichen Themen zu beachten. Dies bedeutet, dass für die Umsetzung einer SolvV-konformen Validierung interner Ratingsysteme eine enge Zusammenarbeit zwischen den entsprechenden Fach- und IT-Abteilungen notwendig ist. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hatte sich deshalb frühzeitig dazu entschlossen, ein Projektteam aus Mitarbeitern beider Bereiche zu bilden. Die wichtigsten zu klärenden Fragestellungen des Projekts lauteten:

- > Welche Daten und Quellsysteme werden für die Validierung benötigt?
- > Wie erfolgt der Datenversorgungsprozess?
- > Welche Routinen zur Datenplausibilisierung bzw. Datenaufbereitung sind nötig?
- > Mit welcher Software soll die Umsetzung erfolgen?
- > Welche (quantitativen) Validierungsmethoden sollen verwendet werden?
- > Welche Reports sollen (automatisiert) erstellt werden?
- > Wie erfolgt die Historisierung der Ergebnisse?

Das Hauptziel des Projekts bestand folglich darin, eine **flexible und maßgeschneiderte Analyseplattform** für die Anwender des Fachbereichs zu schaffen, welche einerseits die Eingangsdaten nach einem vordefinierten Schema aufbereitet und andererseits automatisiert die Ergebnisse für den Validierungsbericht mit Hilfe von mathematisch-statistischen Verfahren erstellt. Aufgrund der Tatsache, dass die Validierung der Ratingsysteme bereits im Jahr 2008 nach der erfolgreichen Zulassungsprüfung durch die Bankenaufsicht durchgeführt werden musste, erfolgte ein unmittelbarer und zeitnaher Start des Umsetzungsprojekts, welches auch termingerecht abgeschlossen werden konnte. Im Zeitablauf wurde das Modell entsprechend den spezifischen Anforderungen und Bedürfnissen der Bausparkasse Schwäbisch Hall weiter verfeinert, sodass regelmäßige Verbesserungen und Erweiterungen aufgrund von Veränderungen im Portfolio ermöglicht werden konnten. Die Lösung erlaubt somit die Berücksichtigung aktueller Ereignisse und stellt daher kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten und Eingriffe durch entsprechende Maßnahmen bzw. Handlungsempfehlungen sicher.

Fachliche Zielarchitektur

In einem ersten Schritt ist im Rahmen der Projektumsetzung die fachliche Zielarchitektur zu spezifizieren, wobei der Fokus hierbei auf der Umsetzung des Backtesting liegt. Das gewählte Vorgehen orientiert sich dabei an dem in Abbildung 2 dargestellten Schema.

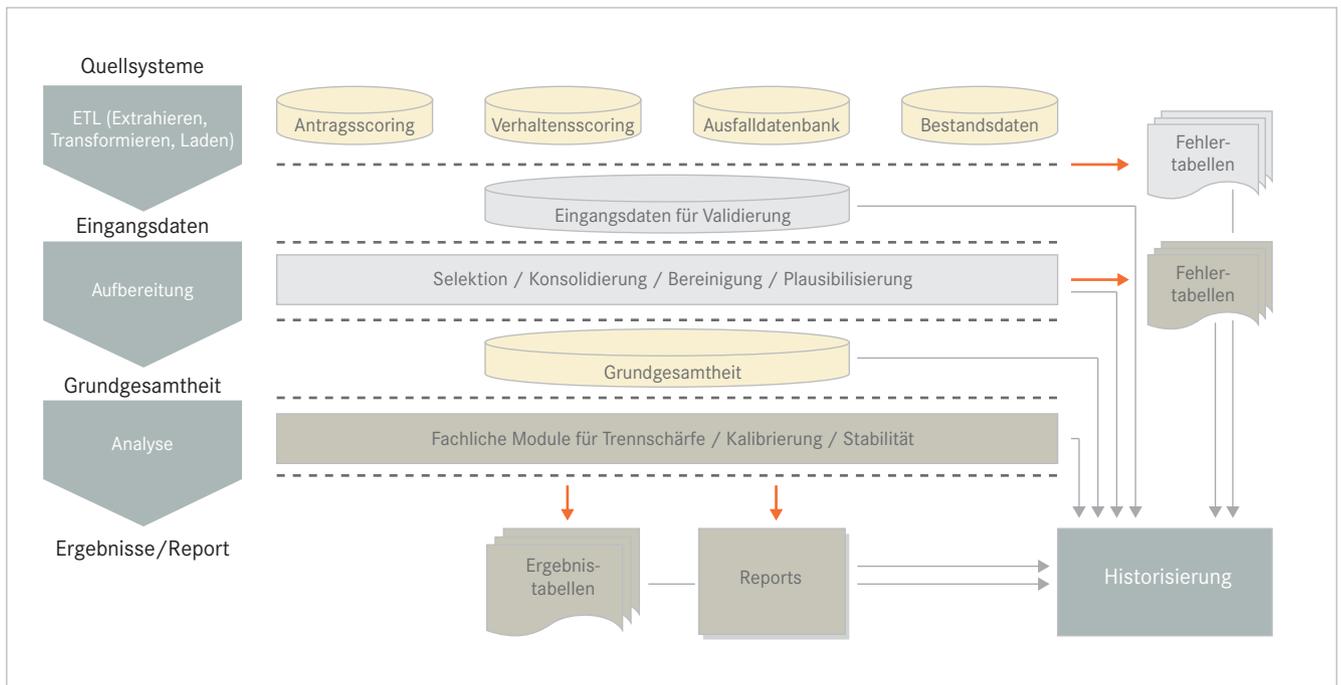


Abbildung 2: Schematische Darstellung der fachlichen Zielarchitektur

Die verwendeten Quellsysteme beinhalten **historisierte Daten** auf Monatsbasis zum Antrags- und Verhaltensscoring sowie zusätzlich alle relevanten Daten zu ausgefallenen Kontrahenten in einer Ausfalldatenbank. Darüber hinaus werden weitere Bestandsdaten verwendet, um alle notwendigen Informationen zur PD- und LGD-Prognose bzw. deren Realisationen berücksichtigen zu können. Die Datenhaltung erfolgt dabei einerseits auf einer Host-, andererseits auf einer Unix-Umgebung, sodass eine **plattformübergreifende Lösung** umgesetzt wurde.

Nach Abzug der Eingangsdaten aus den Quellsystemen ist in einem nächsten Schritt die **Aufbereitung** der Daten notwendig. Hierbei werden die relevanten Daten selektiert und konsolidiert. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Daten mithilfe von institutsindividuell definierten Routinen zu plausibilisieren und weiter aufzubereiten. Die daraus entstehenden Resultate dienen zur Analyse der Datenqualität im Sinne der qualitativen Validierung und unterstützen zusätzlich die allgemeine Prozessvalidierung in hohem Maße.

Zum Aufbau der **Grundgesamtheit** für die Validierung sind weitere Schritte zu berücksichtigen. Beispielsweise ist hier der Aufbau von Kohorten (relevanter Zeitraum von einem Jahr)² oder die Segmentierung in die relevanten Ratingsysteme für die Validierung der Ausfallwahrscheinlichkeitsprognose und die Zuweisung von Erlösen oder Ausfallkosten³ zur Validierung der Verlustquotenprognose zu nennen.

Nachdem die Grundgesamtheit erstellt wurde, können darauf die relevanten Module für die **quantitative Validierung** zur Prüfung der Trennschärfe, der Kalibrierung und der Stabilität der Ratingsysteme angewendet werden. Dabei handelt es sich um mathematisch-statistische Verfahren, welche speziell für das zu analysierende Ratingsystem definiert und spezifiziert werden müssen.⁴ In diesem Zusammenhang wurde ein Fachkonzept erstellt, welches die relevanten Validierungsmethoden beschreibt und eine Einordnung der Ergebnisse durch Ableitung geeigneter Maßnahmen je Ergebnisausprägung vornimmt.

Im letzten Schritt sind die **Berichte** bzw. die Darstellung der Ergebnisse in geeigneter Form zu bestimmen. Zudem muss dafür Sorge getragen werden, dass die jeweiligen Ergebnisse historisiert werden und somit reproduzierbar sind, um den Anforderungen der internen/externen Revision bzw. der Bankenaufsicht zu genügen.

Technologische Umsetzung

Für die technologische Umsetzung hat sich die Bausparkasse Schwäbisch Hall für den umfassenden Einsatz der Software SAS[®] entschieden. Damit erfolgen sowohl die Datenhaltung als auch die Aufbereitung der Daten und die Anwendung der statistischen Validierungsmethoden medienbruchfrei. Die Lösung basiert dabei auf dem SAS Enterprise Guide 4.1[®], der eine individualisierte und speziell angepasste Lösung ermöglicht.

Mit Unterstützung von msgGillardon hat die Bausparkasse Schwäbisch Hall ihren Bedürfnissen entsprechend einerseits die fachliche Spezifikation erstellt und andererseits die technologische Realisierung durchgeführt. Die Lösung erlaubt dabei eine flexible Unterstützung des gesamten Prozesses zur Erzeugung des aufsichtsrechtlich geforderten Validierungsberichts für den Fachbereich. Zudem können die Ergebnisse in geeigneter Form für weitere Gebiete der Unternehmenssteuerung individualisiert aufbereitet und weiterverwendet werden.

Validierungsmethoden

Im Rahmen der technologischen Umsetzung wurden für sämtliche relevante Einzelaspekte einer quantitativen Validierung von Kreditrisikoparametern entsprechende statistische Methoden zur Modellanalyse spezifiziert und implementiert. Zusätzlich dazu wurden Datenplausibilisierungsroutinen sowie die Schätzung der einzelnen LGD-Verfahren und eine Simulation des Erwarteten Verlusts (EL) für Bestandsdaten integriert.

Beispielhaft für die umgesetzten Validierungsmethoden findet sich im nachfolgenden Abschnitt eine kurze fachliche Beschrei-

bung zweier Methoden zur Überprüfung der **Trennschärfe** und der **Kalibrierung** eines Ratingsystems zur Prognose von Ausfallwahrscheinlichkeiten.

Grundsätzliches Ziel einer Analyse der Trennschärfe ist die Beantwortung der Frage, inwiefern sich ein Ratingsystem eignet, zwischen „guten“ und „schlechten“ Kreditnehmern zu differenzieren, also bereits im Vorfeld, vor Eintreten eines möglichen Ausfallereignisses, anhand des zugewiesenen Ratings anzuzeigen, wie sich der Kreditnehmer zukünftig verhalten wird. Ein Ratingsystem liefert somit stets einen Wahrscheinlichkeitswert als Indikation für ein zukünftiges Verhalten. Ist nun nach einem definierten Beobachtungszeitraum, beispielsweise einem Jahr, das Eintreten eines Ausfallereignisses ex post zu beobachten bzw. auszuschließen, so ist im Rahmen der Validierung dieses empirische Ergebnis mit der ursprünglichen Prognose zu vergleichen. In der Regel erfolgt diese Gegenüberstellung aggregiert auf Ratingklassenebene, da für diese ein vergleichbares Ausfallverhalten unterstellt wird. Man spricht hierbei auch von sogenannten Risikopools, für welche die Erwartungshaltung gilt, dass bei schlechterer Bonitätsprognose auch eine höhere relative Häufigkeit an Ausfällen auftritt.

Ein geeignetes und bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall umgesetztes Maß hierfür ist der **AUC** (Area Under the Curve) in Verbindung mit der grafischen Darstellung der **ROC** (Receiver Operating Characteristic). Dabei handelt es sich bei dem AUC um eine auf einen Einzelwert verdichtete Kennzahl eines Flächenmaßes. Die ROC dagegen stellt ein grafisches Instrument zur Beurteilung der Trennschärfe dar, welche ein detaillierteres Bild über die Stärken bzw. mögliche Schwachstellen eines Ratingmodells liefert.

2 Eine anschauliche Beschreibung des Aufbaus von Kohorten für das Backtesting von Ausfallwahrscheinlichkeiten findet sich beispielsweise in [Engelmann/Rauhmeier 2006] in Kapitel XIV.

3 Vgl. hierzu die detaillierten Ausführungen in [Fachgremium IRBA 2005] oder [Mach/Schlottmann 2008].

4 Zu den möglichen mathematisch-statistischen Verfahren zur Validierung von Ratingsystemen existiert eine Vielzahl an Quellen. Eine gute Übersicht der Verfahren findet sich beispielsweise in [BCBS 2005] oder [Engelmann/Rauhmeier 2006].

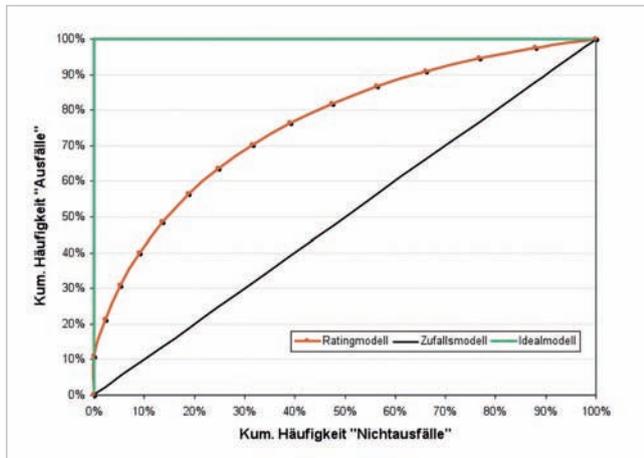


Abbildung 3: Exemplarische grafische Darstellung der ROC

Wie Abbildung 3 zeigt, handelt es sich bei der ROC um den Vergleich zweier Wahrscheinlichkeitsverteilungen, im Speziellen um eine Gegenüberstellung der anhand des Kriteriums Ratingklasse geordneten Mengen der nichtausgefallenen (Abszisse) und der ausgefallenen (Ordinate) Kreditnehmer.

Die Fläche unterhalb der Kurve wird als AUC bezeichnet und liefert dementsprechend normierte Ergebnisse im Allgemeinen im Wertebereich zwischen 50 % und 100 %. Die Interpretation des Idealmodells führt somit konsequenterweise zu dem Schluss, dass kein besseres Ratingmodell existieren kann als jenes, welches sämtliche Ausfälle ex ante den schlechtesten Ratingklassen zugeordnet hat und gleichzeitig innerhalb dieser Ratingklassen kein Nichtausfall beobachtet wird. Die Diagonale veranschaulicht die Darstellung eines Zufallsmodells, also eines Modells, anhand dessen sich für die Ratingeinstufung kein Zusammenhang mit dem Ausfallereignis ableiten lässt. Dies ist stets genau dann der Fall, wenn keine Differenzierung der Kreditnehmer nach Risikogesichtspunkten gegeben ist. Üblicherweise entsteht als ROC für ein realistisches Ratingmodell ein Verlauf, der sich zwischen dem perfekten und zufälligen Modell befindet.

Ergänzend dazu ist noch zu erwähnen, dass der Kurvenverlauf eine entscheidende Rolle spielt, weshalb es empfehlenswert ist,

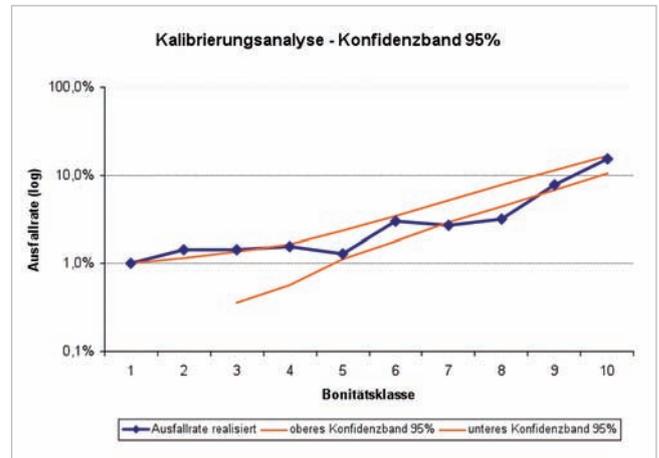


Abbildung 4: Exemplarische grafische Darstellung des Reliability-Diagramms

die Kennzahl AUC immer in Kombination mit der ROC zu betrachten. Beispielsweise kann bei äquivalenten Werten für den AUC dennoch ein Ratingverfahren einem anderen überlegen sein, wenn es einen konkaven Verlauf und/oder einen steileren Anstieg vom Ursprung aus aufweist.⁵

Ein weiteres gängiges Maß zur Trennschärfebeurteilung stellt das **CAP** (Cumulative Accuracy Profile) in Kombination mit dem eindimensionalen Maß des **Gini-Koeffizienten** dar.⁶ Aufgrund der approximativ linearen Transformierbarkeit der beiden Varianten ist deren Aussagekraft jedoch als gleichwertig zu betrachten.

Ein weiterer beispielhafter Validierungsaspekt eines Ratingsystems umfasst die Prüfung der Kalibrierung. Hierbei ist zu verifizieren, dass die Prognose der Ausfallwahrscheinlichkeit je Ratingklasse der empirisch beobachtbaren relativen Häufigkeit der Realisationen von Ausfallereignissen weitestgehend entspricht. Grafisch lässt sich dieser Test mithilfe eines **Reliability-Diagramms** darstellen (vgl. Abb. 4).

5 So ist z. B. ein Verfahren, bei dem auf 10 % der am schlechtesten klassifizierten Nichtausfälle 80 % der Ausfälle zugewiesen sind, einem anderen Verfahren, bei dem lediglich 60 % der Ausfälle auftreten, unter der Annahme eines äquivalenten AUC vermutlich vorzuziehen.

6 Auch dieses Verfahren ist in der Lösung der Bausparkasse Schwäbisch Hall abgebildet.

Die Prognose der Ausfallwahrscheinlichkeit innerhalb einer Ratingklasse ergibt sich dabei anhand der aus der Masterskala des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken abgeleiteten Werte, welche bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall angewendet wird. Mit Kenntnis der Ausfallwahrscheinlichkeiten und der Anzahl Kreditnehmer je Ratingklasse lassen sich somit Erwartungswerte für die Anzahl prognostizierter Ausfälle je Klasse angeben. Empfehlenswert dabei ist, unter Einbezug einer geeigneten Verteilungsannahme die Berechnung von Konfidenzintervallen, um somit zu einem vorgegebenen Konfidenzniveau Unter- und Obergrenzen an Ausfallzahlen ermitteln zu können, innerhalb dieser das realisierte Ergebnis als konform zur Prognose gewertet werden kann. Ein Standardverfahren hierfür stellt der **zweiseitige Binomialtest** dar, der sowohl auf Ratingklassenebene wie auch auf Gesamtportfolioebene zur Kalibrierungsprüfung zum Einsatz kommt. Somit kann sowohl eine Unter- als auch eine Überschätzung durch das Ratingsystem mithilfe eines statistischen Testverfahrens geprüft werden.

Nutzen der Lösung

Insgesamt bietet die in Zusammenarbeit mit msgGillardon erarbeitete Lösung ein maßgeschneidertes Softwaretool, um die Bausparkasse Schwäbisch Hall im Kontext der Durchführung der **turnusmäßigen Validierung** ihrer IRB-Ratingsysteme zu unterstützen. Weiterhin wird durch den hohen **Automatisierungsgrad** zusätzlich die Möglichkeit individueller, unterjähriger Analysen gegeben, da die Logik zur Erzeugung von Ergebnissen dauerhaft und im stetigen Zugriff implementiert ist und somit jederzeit angestoßen werden kann. Darüber hinaus bietet das System neben den spezifizierten State-of-the-Art-Validierungsmethoden die Integration von **Spezialverfahren**, welche insbesondere im Umfeld der LGD-Methodik relevant sind.

Die Berücksichtigung institutsindividueller Besonderheiten inklusive der Möglichkeit von manuellen Eingriffen seitens des Fachbereichs sowie die leichte Erweiterbarkeit und Skalierbarkeit des Systems sind wesentliche Vorteile der Lösung, was sich bis heute bereits in der Durchführung mehrerer erfolgreicher Validierungen bestätigt hat.

Autoren



Dr. Stephan Wuttke

Bereichsleiter Finanz- und Risikocontrolling
Bausparkasse Schwäbisch Hall



Andreas Mach

Management Consulting, msgGillardon AG

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

[BCBS 2006]: Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen, Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, Juni 2006.

[SolV 2008]: Solvabilitäts- und Liquiditätsverordnung, Deutsche Bundesbank, Februar 2008.

[MaRisk 2009]: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), August 2009.

[Deutsche Bundesbank 2003]: Validierungsansätze für interne Ratingsysteme, Deutsche Bundesbank, Monatsbericht September 2003.

[Engelmann/Rauhmeier 2006]: The Basel II Risk Parameters - Estimation, Validation and Stress Testing, Heidelberg 2006.

[Fachgremium IRBA 2005]: Ökonomischer Verlust, September 2005.

[Mach/Schlottmann 2008]: LGD-Schätzung im Mengengeschäft, in: RisikoManager, Heft 15/2008.

[BCBS 2005]: Working Paper No. 14 - Studies on the Validation of Internal Rating Systems, Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, Mai 2005.



1. msgGillardon Soccer Cup
Gewinnerteam: Finanz Informatik



Teilnehmer des Sparda-Anwendertreffens am 5./6. Oktober 2010 in Leipzig



1. msgGillardon Soccer Cup in Hofheim im Taunus
unter dem Motto „Fußball & Banking – Business & Leidenschaft“



15. Handelsblatt Jahrestagung „Banken im Umbruch“
Podiumsdiskussion: Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon) zwischen Thomas Jorberg
(Vorstandssprecher GLS Bank) und Alexander Wüerst (Vorstandsvorsitzender KSK Köln)



1. msgGillardon Soccer Cup
Showgirls der Frankfurt School of Finance



Business Breakfast Wien
Horst Weichselbaumer (Erste Bank der
österreichischen Sparkassen AG)



Business Breakfast Wien
Prof. DI Wolfgang Mathera (Leiter des Instituts
für Prozessmanagement Austria)



Vertriebskonferenz „Emotional Banking“
Thomas Schmidt (msgGillardon) im Gespräch mit
Lars Wätzold (Ostsächsische Sparkasse)



Vertriebskonferenz „Emotional Banking – Modeerscheinung oder langfristiges Erfolgskonzept?“
am 6. Oktober 2010 in der Villa Rothschild in Königstein bei Frankfurt a. M.



Vertriebskonferenz „Emotional Banking“
 (v.l.n.r) Lothar Behrens (Augsburger Aktienbank), Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon), Corinna Egerer (Deutsche Bank AG),
 Michael Deckers (msgGillardon), Oliver Stock (Handelsblatt) und Prof. Dr. Jürgen Steiner (Universität Passau)

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 der nächsten Seite.



Sparkassenkonferenz
 Hermann Seitz (Finanz Informatik) und Sabine Schäfer (Taunus Sparkasse)



Vertriebskonferenz „Emotional Banking“
 Olaf Lorenz (Commerzbank AG)



Vertriebskonferenz „Emotional Banking“
 Michael Schneider (Sparda Bank Nürnberg) und
 Sebastian Budde (Berliner Volksbank)



Business Breakfast Wien am 22. Oktober 2010 im k47 keyclub vienna
 Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon) und Oliver Breiteneder
 (Bank Austria AG)



Sparkassenkonferenz am 26./27. Oktober 2010 in Fulda
 vorn links: Michael Biella (Rheinischer Sparkassen- und Giroverband)

► Service & News

Themen und Termine im ersten Halbjahr 2011

Branchentreffs

25. Januar 2011	Frankfurt a. M.	Neujahrsempfang
27. Januar 2011	Stuttgart	Neujahrsempfang
14. April 2011	Hannover	Insight Finance
10. Mai 2011	Frankfurt a. M.	Insight Finance
18. Mai 2011	Königstein im Taunus	Vertriebskonferenz
26. Mai 2011	Bretten	Insight Finance
18. Juni 2011	Hofheim am Taunus	2. msgGillardon Soccer Cup

Finanzseminare

14.-16. März 2011	Grundseminar: Kalkulation von Zinsgeschäften
22. März 2011	Praxisbericht zur modernen GuV-Planung
31. März - 1. April 2011	Grundseminar: Bankorientierte Finanzmathematik
4. April 2011	Wertorientierte Vertriebssteuerung
7.-8. April 2011	Kundenoptionen – Anleitung zum praxismgerechten Umgang
13.-14. April 2011	Moderne Asset Allocation – Strategische Steuerung von Ertrag und Risiko
27. April 2011	Aufbauseminar: Risikotragfähigkeit und Risikolimitierung
28.-29. April 2011	MaRisk-konforme Verfahren zur Aggregation von Risiken
2.-4. Mai 2011	Grundseminar: Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos
9. Mai 2011	Aufbauseminar: Stresstests aus Gesamtbanksicht
10. Mai 2011	Aufbauseminar: Liquiditätskosten in der Kalkulation von Zinsgeschäften
16.-17. Mai 2011	Variable Geschäfte in der Praxis: Optimale Nutzung der Ertragsquellen
26.-27. Mai 2011	Grundseminar: Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos
7.-8. Juni 2011	neu: Aufbauseminar: Integrative Steuerung von Liquiditätsrisiken
8. Juni 2011	neu: Strategische Erfolgsfaktoren zur Intensivierung des Retailgeschäfts von Finanzdienstleistern
27.-29. Juni 2011	neu: Adress- und Spreadrisiken – die wesentlichen Ergebnistreiber für Banken
30. Juni - 1. Juli 2011	neu: Basel III und MaRisk NEU – Neue Regelungen für die Bankpraxis

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

Jetzt zur Insight Finance anmelden!
> 14. April 2011, Hannover
> 10. Mai 2011, Frankfurt am Main
> 26. Mai 2011, Bretten

„Insight Finance – wissen,
was die Branche bewegt!“



Was bewegt die Finanzdienstleistungsbranche? Welche Trends lassen sich erkennen? Welche Herausforderungen kommen auf die Institute zu und welche Lösungen haben sie dafür? Antworten auf diese Fragen erhalten Sie auf der Insight Finance – dem Branchentreff für Finanzdienstleister. In praxisorientierten Vorträgen und Workshops informieren wir über aktuelle Entwicklungen und geben Impulse für anregende Diskussionen mit Experten.

> www.msg-gillardon.de/insight-finance-2011

Menschen beraten, *Ideen realisieren.*



„Basel III und MaRisk-Novelle 2010 – aufsichtsrechtliche Neuerungen kennen und sicher umsetzen“

Trendkonferenz Basel III und MaRisk 2010 am 23. November 2010 in München und am 7. Dezember 2010 in Frankfurt am Main

Aufsichtsrechtliche Neuerungen verlangen von Finanzinstituten fachlich anspruchsvolle Anpassungen. Die Umsetzung dieser Änderungen und Erweiterungen stellt die Institute auch dieses Jahr wieder vor große Herausforderungen. Bereiten Sie sich auf die neuen Anforderungen vor und informieren Sie sich auf unseren Trendkonferenzen über die regulatorischen Entwicklungen und über mögliche Konsequenzen und Auswirkungen auf Ihr Institut. Nutzen Sie die Gelegenheit zur Information und Diskussion mit unseren Experten und über Unternehmensgrenzen hinweg und verschaffen sich somit einen wichtigen Wissensvorsprung.

> www.msg-gillardon.de/basel-III-marisk