

Emotional Banking

Studie 2010: Vertrauen aufbauen



- ▶ Gefühle entdecken: Neue Wege im Vertrieb – stärkere Kundenbindung durch emotionale Markenaufladung
- ▶ Liquiditätsrisiko: Steuerung der Liquiditätsposition vor dem Hintergrund aufsichtsrechtlicher Anforderungen
- ▶ Praxisbericht: Ausbau des Kreditrisikomanagements bei der ungarischen Bausparkasse Fundamenta Lakáskassa

Jetzt zur Vertriebskonferenz am
16. Juni 2010 in Frankfurt a. M.
anmelden!

„Vertrauen zurückgewinnen ...

... ist Emotional Banking der Schlüssel zum
Erfolg oder nur eine Modeerscheinung?“

> Wie können Banken das verlorene Vertrauen der Kunden zurückgewinnen? Diese Frage untersuchen Handelsblatt und msgGillardon in ihrer aktuellen Studie „banking insight“ und zeigen innovative Lösungswege auf. Einer der zentralen Faktoren ist dabei Emotional Banking. Aber ist es wirklich langfristig der Schlüssel zum Erfolg oder doch nur eine Modeerscheinung?

Diskutieren Sie dieses spannende Thema mit Experten und Praktikern auf unserer Konferenz „Emotional Banking“ am 16. Juni 2010 in Frankfurt am Main. Unter anderen erwarten Sie:

- > Frank-Rainer Nitschke, Bereichsleiter Kundenerlebnis, Deutsche Bank,
- > Lothar Behrens, Vertriebsvorstand, Augsburger Aktienbank AG, und
- > Oliver Stock, Ressortleiter Finanzzeitung, Handelsblatt.

Liebe Leserinnen und Leser,

an dieser Stelle möchte ich mich für das ausgesprochen positive Feedback auf unsere erste NEWS in neuer Aufmachung bedanken. Wir haben uns sehr darüber gefreut und sehen uns darin bestätigt, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.

Wenn demnächst in Südafrika die Fußballweltmeisterschaft angepfeifen wird, ist ganz klar: Fußball und Emotionen hängen untrennbar zusammen. Das eine ist ohne das andere kaum vorstellbar. Beim Thema Banking und Emotionen ist die Verbindung nicht so auffällig. Doch die Bankbranche befindet sich im Wandel: Verstärkt durch die Turbulenzen der letzten Jahre rücken Werte wie Vertrauen und Stabilität zunehmend ins Blickfeld der Bankmanager und Banken, und immer mehr Kunden wünschen sich ein emotional attraktives Umfeld. Emotional Banking scheint das Gebot der Stunde zu sein. Handelt es sich dabei wirklich um ein langfristiges Erfolgskonzept oder doch nur um eine Modeerscheinung?

Wir wollten es genau wissen. Daher haben wir – in Kooperation mit dem Handelsblatt – bei Managern der Finanzbranche nachgefragt. Wie Banken das durch die Finanzkrise erschütterte Vertrauen der Kunden zurückgewinnen und Erfolge im Retail-Banking erzielen können. Die Ergebnisse der Befragung haben wir in unserer Managementstudie 2010 „banking insight – Vertrauen aufbauen“ analysiert. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und weitere interessante Artikel zu diesem Thema können Sie in dieser NEWS lesen.

Auch gesetzliche Änderungen prägen nach wie vor Ihr Umfeld – so beschäftigt die Novelle der MaRisk immer noch die Banken. Nach der Umsetzung geht es nun darum, fit für die Prüfung zu sein. Mit diesem aktuellen Thema beschäftigt sich unser Themenspezial MaRisk. Die Autoren beleuchten in ihren Fachartikeln die Schwerpunkte der MaRisk-Novelle und berichten von erfolgreich abgeschlossenen Projekten.

Meet the Experts – unter diesem Motto führen wir unser anspruchsvolles Veranstaltungsprogramm auch 2010 fort. Wir freuen uns, Sie zu treffen – auf unserer exklusiven Vertriebskonferenz am 16. Juni in Frankfurt am Main, bei der wir Ihnen unsere Studie vorstellen, auf der Insight Finance am 23. Juni in Bretten oder bei der 15. Handelsblatt Jahrestagung „Banken im Umbruch“ am 8. und 9. September 2010 in Frankfurt am Main.

Da für uns die Beziehung zu unseren Kunden wichtig ist, haben wir – neben unseren einschlägig bekannten fachlichen Seminaren – unseren Kunden ein zusätzliches „Wahlpflichtfach“ angeboten: den msgGillardon Soccer Cup 2010. Gemäß dem Motto „Sport verbindet“ freuen wir uns darauf, mit Ihnen auch abseits des Banking Business Strategien auszutauschen.

Viel Spaß bei der Lektüre

Stephan Schmid
Vorstand, msgGillardon AG





- 06 Gefühle sagen mehr als tausend Worte**
Studie 2010: „Vertrauen aufbauen – Emotionalisierung als Schlüssel zum Erfolg im Retail-Banking“

12 Wirtschaftsexperten im Gespräch

Dr. Frank Stenner und Semir Fersadi beleuchten die Fremdkapitalproblematik und Risikosituation vieler Mittelständler aus der Praxis heraus



Topthemen

- 06 banking insight - Vertrauen aufbauen**
Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Studie 2010 in Kooperation mit dem Handelsblatt

Themenspezial MaRisk

In der Kreditwirtschaft konzentrieren sich die MaRisk-Umsetzungsaktivitäten in vielen Instituten auf die Themen Risikokonzentrationen, Stresstests, Vertriebsrisiko und Reporting. Lesen Sie mehr in unserer MaRisk-Beilage.

Business

- 12 Kreditklemme?**
Viele Mittelständler übersehen den Zusammenhang zwischen Bonitätsnote und Unternehmensführung
- 16 Liquiditätsrisiken richtig einschätzen**
- 21 Geschäftspotenziale nutzen**
Wertorientierte Ausrichtung der Marktbearbeitung als Erfolgskonzept im Firmenkundenvertrieb
- 26 Kunden binden**
Customer Relationship Management - Herausforderungen und Chancen für Leasinggesellschaften
- 30 Verstand vs. Emotion**
Kann man Bankmarken emotional aufladen?
- 33 Aus der Zwickmühle**
Gewinn- statt Volumensteuerung im Mehr-Perioden-Modell: Im Preiskampf neue Kunden gewinnen

16 Liquiditätsrisiko

Steuerung der Liquiditätsposition vor dem Hintergrund aufsichtsrechtlicher Anforderungen



30 Gefühle entdecken

Neue Wege im Vertrieb – stärkere Kundenbindung durch emotionale Markenaufladung

37 EU-Recht umsetzen

EU-Verbraucherkreditrichtlinie: Auswirkungen auf die Effektivzinsberechnung

40 Risikoadjustierte Margenoptimierung

Ein innovativer und ertragsorientierter Ansatz im variablen Geschäft und seine prototypische Umsetzung

42 Praxisbericht

Ausbau des Kreditrisikomanagements bei der ungarischen Bausparkasse Fundamenta Lakáskassza

Service & News

44 Meet the Experts

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

46 Themen und Termine

Finanzseminare, Managementseminare, Fachtagungen und Branchentreffs im 3./4. Quartal 2010

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, msgGillardon AG

Produktion

Blaich Druck, Straubenhardt

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



Gefühle sagen mehr als tausend Worte

Studie 2010: Vertrauen
aufbauen – Emotionalisierung
als Schlüssel zum Erfolg im
Retail-Banking

Von Mathias Steinmann

Kunden misstrauen Banken. In einem von Massengeschäft geprägten Markt wird individuellen Kundenbedürfnissen zu wenig Rechnung getragen. Zwei Befunde, eine Lösung: Emotionalisierung der Kundenansprache stärkt Vertrauen und sorgt für Differenzierung zwischen Anbietern. Das einseitig von Sachlichkeit geprägte Bankgeschäft steht vor

der Ablösung. Die Zukunft im Retail-Geschäft wird durch das Emotional Banking bestimmt. msgGillardon und Handelsblatt haben diesen Trend in einer gemeinsam durchgeführten Studie untersucht. Die Banken in Deutschland haben den richtigen Weg eingeschlagen – sie haben jedoch auch noch ein gutes Stück Weg vor sich.

Ausgangslage I: Eine tiefe Vertrauenskrise

Kunden stürmen Bankfilialen, um ihre Einlagen zurückzuholen, in der Matratze versteckte Geldscheine – von solchen Szenarien sind wir in Deutschland glücklicherweise weit entfernt. Kunden vertrauen Banken ihr Geld an. Ein Zeichen großen Vertrauens ist dies dennoch nicht. Die gerade erst überstandene Finanzkrise und immer wieder neue Schlagzeilen über eine Beratung, die nicht die Interessen des Kunden, sondern die der Bank in den Mittelpunkt stellt, haben den Glauben an die Seriosität der Finanzbranche erodieren lassen. Vorbei sind die Zeiten anerkennender Bewunderung für den ehrbaren Bankier, der verantwortungsvoll mit den ihm anvertrauten Geldern umgeht. Gewichen sind sie einem Gefühl, gierigen Spekulanten ausgeliefert zu sein, die persönlichen Profit auf Kosten anderer suchen. In einer Umfrage des Bundesverbandes deutscher Banken gab 2009 mehr als die Hälfte der Befragten an, ihr Vertrauen in die deutschen Banken habe stark gelitten. Lediglich 16 % hatten nach der Finanzkrise unverändertes Vertrauen (vgl. Abb. 1).

Vertrauen ist (k)eine Sache des Verstands

Gefragt wurde allerdings auch, wie sich das Vertrauen in die eigene Bank mit der Finanzkrise verändert hat. Für beeindruckende 60 % der befragten Bankkunden hatte das Vertrauen zum eigenen Kreditinstitut in keiner Weise gelitten (vgl. Abb. 2). Daran wird Verschiedenes deutlich:



Abbildung 1: Vertrauen in die Banken (Quelle: Bundesverband deutscher Banken)

- > Die Finanzbranche besteht mehrheitlich nicht aus schwarzen Schafen.
- > Wenige Negativbeispiele bringen eine ganze Branche in Verruf.
- > Der Kunde besitzt eine differenzierte Wahrnehmung, wo immer er eigene Erfahrungen gemacht hat.
- > Wo eigene Erfahrungen fehlen, neigt der Mensch dazu, sich ein verallgemeinertes Urteil zu bilden.

Wenn die eigene Erfahrung, dass sich die Hausbank weder „verzockt“ noch Kunden falsch beraten hat, so deutlich das Vertrauen stärkt, dann legt dies zunächst einen rationalen Charakter der Beziehung zwischen Kunden und Bank nahe. Lange Zeit wurde diese Annahme auch nicht hinterfragt, und so ist es nicht verwunderlich, dass die Kundenansprache immer sachlich gehalten wurde. Doch mehr und mehr deutet sich ein Paradigmenwechsel an. Ein Grund hierfür mag die Frage der Neukundengewinnung sein. Wir haben festgestellt, dass sich Menschen über Unbekanntes ein verallgemeinertes Urteil, also letztlich ein „Bauchurteil“ und kein „Kopfurteil“ bilden. Ein weiterer Grund ist die Wiederentdeckung der alten Erkenntnis, dass das Bankgeschäft durch das Verhältnis von Personen geprägt wird. Am Beispiel einer Anlageberatung hat der anschließende Erfolg oder Misserfolg der empfohlenen Anlageentscheidung mit Sicherheit einen wichtigen Einfluss auf das Kundenvertrauen. Doch am Ende hat die persönliche „Chemie“ zwischen Kunden und Bank mindestens denselben Einfluss, ob Vertrauen entsteht. Dabei handelt es sich um einen zutiefst

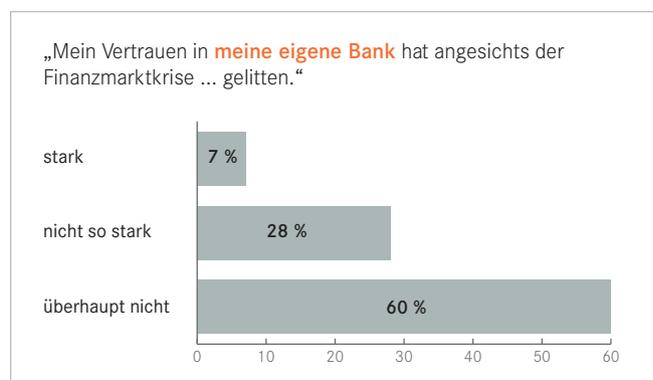


Abbildung 2: Vertrauen in die eigene Bank (Quelle: Bundesverband deutscher Banken)

► Top Story

Studie 2010: Vertrauen aufbauen

emotionalen Aspekt. Es ist eine psychologische Grundweisheit: Vertrauen wird durch subjektive emotionale Wahrnehmung genauso beeinflusst wie durch objektive rationale Erfahrungen. Das Vertrauen selbst spielt sich am Ende immer auf Gefühlsebene ab.

Ausgangslage II: Austauschbares Massengeschäft

Neben „Vertrauenskrise“ charakterisiert wohl kein Begriff den gegenwärtigen Markt im Retail-Banking so sehr wie „Austauschbarkeit“. Die Industrialisierung und Automatisierung von Prozessen hat Banken wie Kunden große Vorteile in Form geringerer Kosten und besserer Konditionen gebracht, und niemand wird ernsthaft das Rad zurückdrehen wollen. Trotzdem bleibt festzuhalten: Dadurch sind neue Herausforderungen entstanden. Industrialisierung erfordert Standardisierung, individuelle Angebote sind damit nur bedingt kompatibel. Wenn alle Anbieter die gleichen Produkte offerieren, braucht es Ideen für andere Differenzierungsmerkmale. Eine Herausforderung, die sich der Finanzbranche nicht exklusiv stellt. Andere Branchen haben Erfahrung in der Vermarktung austauschbarer Massengüter. Es lohnt sich zu betrachten, wie dort mit diesem Problem umgegangen wird. Ein anschauliches Beispiel liefert die Mineralölwirtschaft, die mit Kraftstoffen ein für den Kunden qualitativ praktisch nicht unterscheidbares Produkt anbietet. Dank der jeweiligen Prämienprogramme der verschiedenen Unternehmen macht es für den Kunden dennoch einen Unterschied, ob er Benzin der Marke A oder der Marke B tankt. Die Prämien sind dabei größtenteils Produkte, die Käufer emotional ansprechen (Freizeitartikel, DVDs etc.). Eine attraktive Prämie bestimmt die Attraktivität von Kraftstoff!

Emotional Banking: Vertrauen zurückgewinnen – Kunden binden

Es ist also festzustellen, dass durch Emotionalisierung zwei äußerst aktuellen Herausforderungen im Retail-Banking begegnet werden kann: der Überwindung der Vertrauenskrise und der Notwendigkeit zur Differenzierung in einem Massenmarkt. Die gemeinsam von msgGillardon und Handelsblatt durchgeführte Studie bestä-

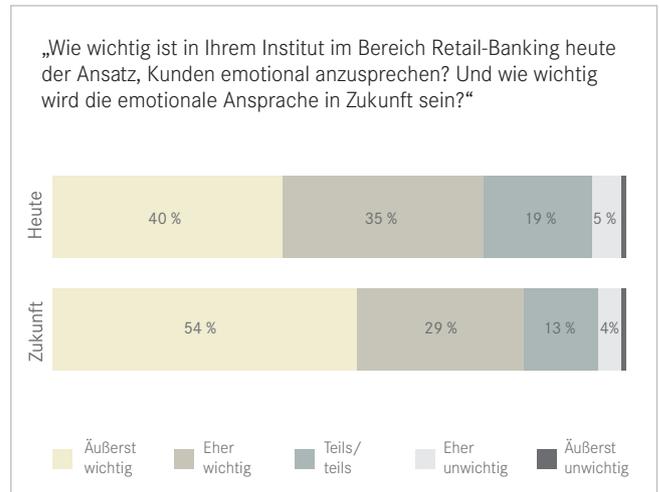


Abbildung 3: Bedeutung der emotionalen Kundenansprache (Quelle: msgGillardon)

tigt, dass die Kreditinstitute in Deutschland dies erkannt haben und einen Weg aus der sachlichen Kundenansprache einschlagen. So halten 40 % der befragten Banken und Sparkassen eine emotionale Ansprache bereits heute für äußerst wichtig. Dass eine emotionale Ansprache in Zukunft äußerst wichtig ist, sagen sogar 54 % und weitere 29 % halten sie in Zukunft für eher wichtig.

Dabei bleibt es keineswegs bei der Erkenntnis des Trends und der mit ihm verbundenen Chancen. Die folgende Grafik zeichnet die Veränderung des Bankgeschäfts seit den 1980er Jahren bis heute nach. Ausgehend von einem eher individuellen Angebot mit sachlicher Ansprache, fand zunächst eine Standardisierung des Angebots statt. In einem weiteren Schritt folgt die Emotionalisierung bei gleichzeitiger Re-Individualisierung unter den Stichworten „Private Banking“ für das hochindividuelle Geschäft und „Mass Customization“ im Retail-Geschäft.

Im Rahmen der Studie konnten dabei für das Retail-Banking vier Gruppen von Kreditinstituten identifiziert werden (vgl. Abb. 4):

- Die emotionalen Standardisierer: Sie machen immerhin schon 18 % aus und zeichnen sich durch Mass Customization und einen hohen Grad an Emotionalisierung aus.

- > Die Zögerlichen: Die Hälfte der befragten Institute hat den Weg zur Emotionalisierung bereits eingeschlagen, jedoch noch nicht konsequent umgesetzt.
- > Die sachlichen Standardisierer: Ein gutes Fünftel setzt weiterhin auf einen von Sachlichkeit geprägten Marktauftritt.
- > Die Bank der 2000er Jahre: Diese Gruppe hat einen Anteil von 10 % und ist in der Kundenansprache nochmals deutlich weniger emotional als die „sachlichen Standardisierer“.

Insgesamt bleiben die Banken in ihrem Handeln nur geringfügig hinter ihrer Einschätzung der Bedeutung von Emotional Banking zurück. Die Studie bestätigt damit deutlich, dass Emotional Banking ein breiter Trend ist.

Die Maßnahmen zur Emotionalisierung setzen dabei insbesondere im Produktmanagement, beim Point-of-Sale und bei der Kundenansprache an. Ein dem Beispiel der Konsumgüterindustrie folgender Mehrwertansatz lässt sich beim Produkt „Girokonto“ sehr gut umsetzen. Durch Kooperationen mit dem regionalen Einzelhandel, Theatern, Kinos etc. können Kunden der Bank dort verbilligte Konditionen erhalten oder ein gemeinsames Bonuspro-

gramm von Bank und Handel angeboten werden. Damit wird das zentrale Produkt der gesamten Kundenverbindung aufgewertet und hebt sich vom Angebot der Konkurrenz ab.

In den Blickpunkt rückt neben dem Girokonto auch das (beinahe) einzige physisch greifbare Produkt einer Bank: die Maestro- bzw. Kreditkarte. Für sie gibt es inzwischen die Möglichkeit zur kostengünstigen Mass Customization. Dem Kunden können verschiedene Motive (z. B. von regionalen Sehenswürdigkeiten) zur Auswahl stehen oder gar die Möglichkeit, die Karte in einem persönlichen Motiv, wie z. B. dem Bild des Haustiers, prägen zu lassen. Nicht selten werden auch Motivkarten und Mehrwertansätze kombiniert, wie bei Kooperation verschiedener Banken und Fußballbundesligisten.

Am Point-of-Sale führt der Weg von der nüchternen Filiale mit Amtsstubencharakter hin zu einem Wohlfühlambiente mit Espresso, Designmöblierung und Multimediaangebot. Für Aufsehen sorgte die Musterfiliale „Q110“ der Deutschen Bank. Einzelne Elemente davon haben längst den Status einer Zukunftsstudie abgelegt und zur Aufwertung und Emotionalisierung vieler klassischer Bankfilialen verschiedenster Banken und Sparkassen beigetragen.

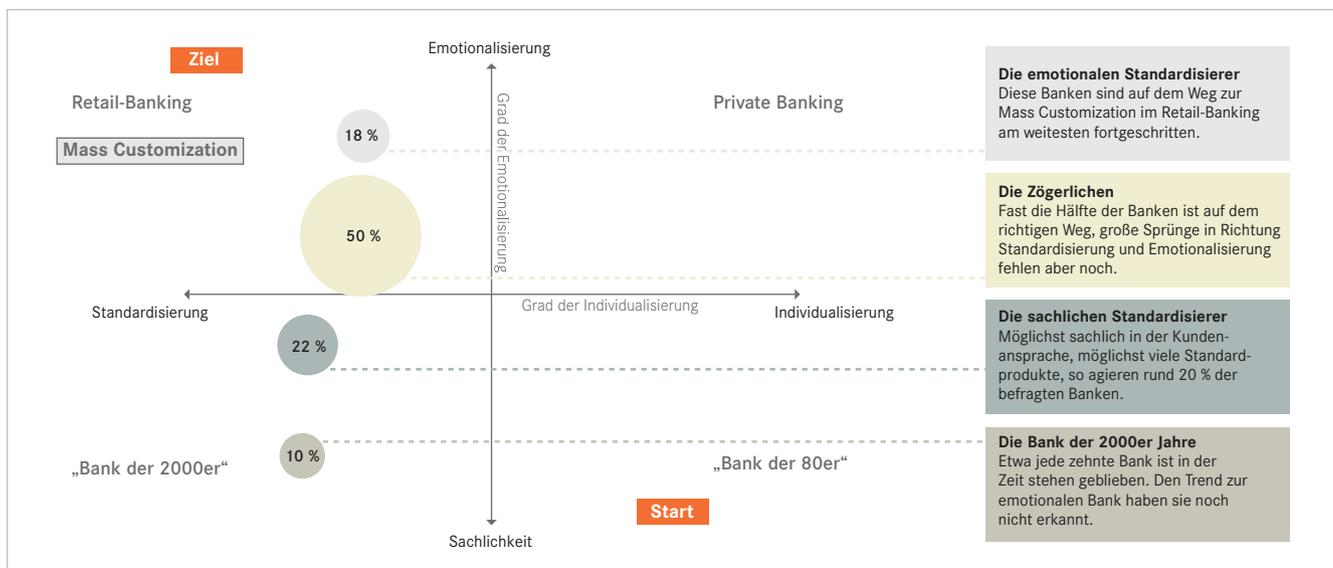


Abbildung 4: Clusterzentrenanalyse: Von der „Bank der 80er“ zu Mass Customization in Relation zur emotionalen Kundenansprache (Quelle: msgGillardon)



So interessant die skizzierten Ansätze zur Emotionalisierung sind, darf doch nicht der wichtigste emotionale Aspekt außer Acht gelassen werden: die individuelle Lebenssituation und Bedürfnisse des Kunden. Am Beispiel der Baufinanzierung ist zu erkennen, dass zwar objektive Kriterien wie Einkommenshöhe und Vermögenssituation weiterhin hohe Bedeutung für die Kundenansprache haben, jedoch emotionale Aspekte wie Ziele, Lebenssituation und Lebenswelten eine nahezu gleiche Bedeutung haben. Unsere Studie liefert sehr ähnliche Ergebnisse auch für andere Bankdienstleistungen.

Von besonderer Bedeutung ist es aus diesem Grund, sich vom Denken als Produkthanbieter zu lösen. Emotional Banking bedeutet vor allem, die persönlichen Bedürfnisse des Kunden zu erkennen – und die bestehen nicht im Erwerb von Produkten, sondern in verlässlicher Unterstützung beim Meistern der individuellen finanziellen Herausforderungen als Berufseinsteiger, Student, Rentner, junge Familie etc. Die Bank muss sich als Begleiter in Lebensphasen verstehen, und der Kundenberater muss den Kunden verstehen. Emotional Banking bedeutet also auch, dass das Verhältnis von Kunden und Berater wieder an Bedeutung gewinnt.



Abbildung 5: Aspekte der Emotionalisierung (Quelle: msgGillardon)

Auch die IT leistet ihren Beitrag

Anders als früher wird es aber künftig deutlich seltener sein, dass ein Bankkunde über viele Jahre und für verschiedene Fragen, wie Geldanlage und Baufinanzierung, denselben Ansprechpartner hat. Häufigere Stellenwechsel und ein größerer Bedarf an Spezialisierung in einem immer komplexeren Umfeld erfordern es, verschiedenen Mitarbeitern eine individuelle Kundenansprache zu ermöglichen. Moderne Customer-Relationship-Management-Lösungen leisten hier beispielsweise einen wichtigen IT-seitigen Beitrag.

Dass IT-Lösungen noch stärker zur Unterstützung der Kundenansprache genutzt werden können, zeigt allerdings die Tatsache, dass Banken ihre generelle Fähigkeit, Kunden individuell anzusprechen, deutlich höher einschätzen (70 % „sehr gut“ oder „gut“) als die IT-Unterstützung (59 % „sehr gut“ oder „gut“).

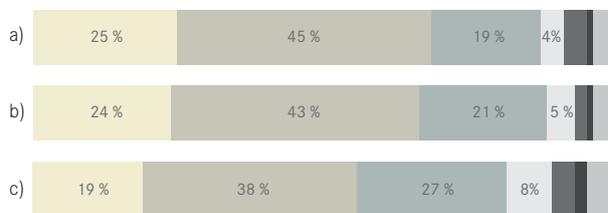
Fazit

In den vergangenen zwanzig bis dreißig Jahren hat sich das Bankgeschäft stetig verändert. Früher von Sachlichkeit und zugleich hoher Individualität in der Kundenansprache geprägt, hat angetrieben vom technischen Fortschritt zunächst eine hohe Standardisierung in den einzelnen Häusern, aber auch zwischen den Kreditinstituten eingesetzt. Den Effizienzgewinnen auf Anbieterseite und attraktiveren Konditionen für die Kunden standen Verlust von Individualität und Austauschbarkeit des Angebots mit einem dramatischen Rückgang der Kundenbindung gegenüber.

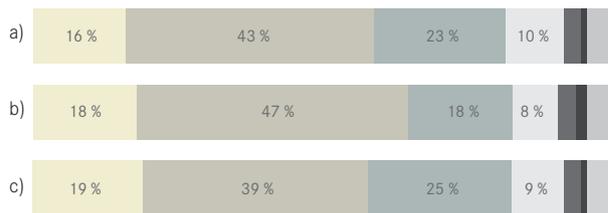
Wer Bindung erzeugen will, muss Emotionen ansprechen. Wer Emotionen anspricht, gewinnt auch Vertrauen. Gleichzeitig sind die Instrumente der Emotionalisierung auch wieder ein Schritt zu einer Re-Individualisierung unter dem Stichwort „Mass Customization“. Sie setzen im Produktmanagement, am Point-of-Sale und in der Kundenansprache an. Produkte werden persönlicher und bieten Mehrwert, Filialen werden zu Erlebniswelten, die Kundenansprache wird wieder persönlicher.

„Wie groß ist Ihrer Meinung nach die Fähigkeit Ihres Instituts, ...“

- a) Kunden individuell anzusprechen, z. B. mit Bezug auf die Lebensphase oder aktuelle Themen?
- b) Kunden individuell zu beraten und zu betreuen, z. B. mit Bezug auf die aktuelle Familiensituation oder auf persönliche Ängste und Wünsche?
- c) individualisierte Produkte für Ihre Kunden zu gestalten?



„Wie beurteilen Sie Ihre IT-Unterstützung bzgl. dieser Punkte?“



Sehr gut
 Gut
 Befriedigend
 Ausreichend
 Mangelhaft
 Ungenügend
 Keine Produkte / IT

Abbildung 6: Beitrag der IT zur individuelle Kundenansprache (Quelle: msgGillardon)

Emotional Banking ist der Schlüssel zum Erfolg im Retail-Banking. In einer umfassenden gemeinsamen Studie haben msgGillardon und Handelsblatt diesen Trend detailliert untersucht.

Autor



Mathias Steinmann

Management Consulting, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 291

> mathias.steinmann@msg-gillardon.de



Kreditklemme?

Die Kreditvergabepolitik der Banken ist in der Finanz- und Wirtschaftskrise zunehmend in den Fokus der Medien gerückt. Während sich das Handelsblatt am 25. März 2010 ausgehend von einem EZB-Bericht wundert, ob die Kreditklemme schon vorüber sei, besteht unter Experten weiterhin Uneinigkeit, ob es jemals wirklich eine Kreditklemme im großen Stil gab.

Die Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank zeigt deutlich, dass die Kreditvergabe an Unternehmen lediglich im kurzfristigen Bereich merklich abgenommen hat – das absolute Niveau ist nach wie vor mit 2008 vergleichbar.

Mit Dr. Frank Stenner und Semir Fersadi beleuchten zwei Wirtschaftsexperten die Fremdkapitalproblematik und Risikosituation vieler Mittelständler aus der Praxis heraus.

Fremdsprache Unternehmensrating: Viele Mittelständler über- sehen den Zusammenhang zwischen Bonitätsnote und Unternehmensführung

Von Dr. Frank Stenner

Bei der Vergabe von Krediten an mittelständische Unternehmen ist die Branche Automotive für viele Universalbanken ein rotes Tuch. Die Krise, die selbst die großen Hersteller in Probleme brachte, wirkt sich oft noch deutlich kritischer auf Händler und Zulieferer aus. Während die großen, international aufgestellten Hersteller für ihre Mittelbeschaffung ein breit gefächertes Portfolio von Instrumenten des Kapitalmarktes, Kundeneinlagen und Bankdarlehen nutzen können und einen proaktiven Umgang mit den internationalen Ratingagenturen pflegen, ist die Automobilzulieferindustrie – abgesehen von einigen großen „Playern“ – stark mittelständisch geprägt. Bankkredite sind für sie die wichtigste Quelle für Fremdkapital.

Viele Zulieferer machen die Erfahrung, dass eine Finanzierung über die Bank für sie heutzutage deutlich schwieriger umzusetzen ist als noch vor wenigen Jahren. Insbesondere die mittelständisch



Profil Dr. Frank Stenner

> Dr. Frank Stenner war von 1979 bis 2006 in leitenden Funktionen der BMW Group tätig: u. a. Vorsitzender der Geschäftsführung der BMW Bank GmbH, Regionalleiter für die BMW Financial Service in Europa und Asien, Pazifik, Afrika und Leiter des Konzernfinanzwesens. Heute arbeitet er als Autor, Berater und Referent.

geprägten Betriebe haben wenig Verständnis für den Ratingprozess und erwarten, dass die Banken sie auch durch schwierige Zeiten begleiten, auch wenn die wirtschaftlichen und finanziellen Parameter dies nicht nahelegen. Der Zusammenhang zwischen Bonitätsnote und Unternehmensführung wird nicht gesehen. Daher wird die Schuld für ein schlechtes Rating bei den Banken gesucht und nicht als unternehmerische Aufgabe verstanden. Diese Unternehmen sind oft nicht in der Lage, die notwendigen Managementinformationen zeitnah und akkurat vorzulegen.

Potenziale des Chancen- und Risikomanagements bleiben oft ungenutzt

Das Risikomanagement im Mittelstand ist schwach ausgeprägt und hängt sehr von der Größenordnung der Betriebe ab. Es besteht oft lediglich aus Maßnahmen des „fire fighting“, wenn der Schaden bereits eingetreten ist. Dabei wird Risiko oft nur als eine monetäre Größe gesehen. Eine Betrachtung des Risikos als mögliche Abweichungen vom Erwartungswert – wie es in Banken seit Jahren üblich ist – findet kaum statt, und vorausschauende Maßnahmen sind selten. Selbst die Aufbereitung der Bilanz- und GuV-Zahlen aus dem letzten Geschäftsjahr erfolgt mit großer Verzögerung. Ein ganzheitlicher und integrierter Chancen- und Risikomanagementprozess könnte dabei Transparenz über die eigene Position schaffen und als Argumentationshilfe gegenüber der Bank dienen. Er konzentriert den unternehmerischen Blick auf die Nutzung aller Chancenpotenziale bei aktiver Kontrolle der bewusst eingegangenen Risiken. Quantitative Erhebung der Risiken und ihrer wichtigsten Treiber können die finanzierungsrelevanten Fragen deutlich besser beantworten als nur Bilanz und Liquiditätsplanung allein.

Die Liquiditätsthemen selbst sind dabei nur die Spitze des Eisberges. Ein Liquiditätsengpass signalisiert, dass es im Unternehmen lichterloh brennt! Bei entsprechend installierten Chancen- und

Risikomanagementmethoden gelingt es allerdings auch einem Unternehmen in wirtschaftlich kritischer Situation, potenzielle Liquiditätsengpässe frühzeitig zu erkennen und zu antizipieren. Hier findet sich immer wieder ein klassischer Irrglaube: Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens lässt für sich genommen keine Rückschlüsse auf die gute Qualität der internen Risikomanagementprozesse zu. Umgekehrt gilt aber auch, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem nicht automatisch gute Ergebnisse garantiert. Ausschlaggebend ist letztlich das unternehmerische Können.

Dauerhafte Unternehmensstabilität nur durch Implementierung des ERM in die Geschäftsstrategie

Einige Klippen können durch den kompetenten Einsatz des Chancen- und Risikomanagements frühzeitig erkannt und umschifft werden. Ist eine operative Schiefelage eingetreten, so ist zu ihrer Beseitigung die enge Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und dem verantwortlichen Fachbereich (risk owner) gefordert. Eine Messung der Risiken ist zwar eine wichtige Voraussetzung für ein effektives Risikomanagement, aber reicht allein nicht aus. Denn ihre Bewertung und damit das richtige Verhältnis von Chance und Risiko hängen nicht nur vom individuellen Risikoappetit der Akteure ab, sondern sind auch Teil der Geschäftsstrategie. Daher sind die Ergebnisse aus dem Chancen- und Risikomanagement frühzeitig in die Geschäftsstrategie zu integrieren. Sie legt fest, in welchen Bereichen welche Risiken überhaupt eingegangen werden sollen. Das rechtzeitige Ergreifen geeigneter Maßnahmen kann den Kurs dann ändern. Diese Maßnahmen sollten deshalb unbedingt unter bestmöglicher Transparenz der daraus resultierenden Veränderungen im Chancen- und Risikoprofil des Unternehmens ergriffen werden. Hier besteht leider oft noch erheblicher Nachholbedarf bei den Unternehmen.

Im Gespräch mit Semir Fersadi, Leiter des Referats Finanzierung bei der IHK München/Oberbayern

Das Interview führten Jonas Andrusis und Rainer Bradl

Wie läuft eine Rating- bzw. Finanzierungsberatung bei Ihnen ab?

Unternehmen suchen den Kontakt zu uns leider meist erst, wenn die Situation schon sehr ernst ist. Das Vertrauen in die Banken, die früher oft erste Ansprechpartner waren, ist erschüttert – nicht zuletzt wegen den Erfahrungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise. Die Unabhängigkeit und Fachkenntnis der Kammer ist in dieser Situation sehr attraktiv. Viele Unternehmer erhoffen sich allerdings allzu einfache Tipps und Tricks für die Gespräche mit den Banken und wollen die wirklichen Probleme ihres Unternehmens nicht analysieren. Hier gleicht mein Beratungsangebot dann Detektivarbeit: Ich versuche, die tatsächlichen Ursachen der Unternehmenskrise aufzudecken. Es gibt allerdings auch gut aufgestellte Unternehmen, die frühzeitig nach Optimierungspotenzial suchen.

Was ist die Motivation der IHK München und Oberbayern für das Angebot dieser Dienstleistung?

Die Kammerorganisation hat die Möglichkeit, dem Mittelstand hier unabhängig wertvolle Informationen zur Verfügung zu stellen, die sonst nicht immer einfach zu bekommen sind. Das Fachwissen und den Überblick, den ich durch Gespräche mit vielen verschiedenen Unternehmen, Beratern und Banken bekomme, kann ich in den Beratungen unkompliziert weitergeben. In den Gesprächen ergibt sich für die Unternehmen oft ein neuer Blickwinkel auf ihr Problem, und wir überlegen uns neue Ideen zur Lösung der Krise. Die IHK stellt auch ihr umfassendes Kontakt Netzwerk zur Verfügung, um für jede Fragestellung den richtigen Ansprechpartner zu finden. Wir wollen dem Mittelstand gerade in Krisenzeiten beratend zur Seite stehen.

Wie ist die Nachfrage der Unternehmen nach Neufinanzierungen bzw. Kreditverlängerungen im Trend einzuschätzen?

Der Bedarf an Kapital ist weiterhin hoch. Besonders Anschlussfinanzierungen sind dringend nötig. Im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise sind viele Sicherheiten von den Banken neu bewertet worden, was zu einer deutlichen Reduktion der Kreditlinien führte – so ist oft sogar die Aufrechterhaltung der Betriebsmittellinie gefährdet. Manche Unternehmen mit guter Bonität nutzen die Unsicherheit der Krise allerdings auch für neue Investitionsprojekte und fragen vermehrt Fremdkapital zu günstigen Konditionen nach.

Konnten Sie eine „Kreditklemme“ beobachten?

Makroökonomisch, im Sinne einer flächendeckenden Unterversorgung mit Kapital, hat die IHK auch in ihren Umfragen keine Kreditklemme nachweisen können. Im Einzelfall und für bestimmte Branchen (z. B. Automotive) hat sich das Verhalten bestimmter Banken oder Unternehmen natürlich geändert. Insgesamt aber bestand die Möglichkeit der Fremdkapitalaufnahme für solide Unternehmen immer. Eine Verschärfung der Situation kann für die Zukunft jedoch nicht ausgeschlossen werden.

Sind die Gründe für eine angespannte Kreditsituation eher im Verhalten der Banken oder bei den Unternehmen zu suchen?

Hier spielen sicher beide Seiten eine Rolle. Banken haben durch hohe Abschreibungen und Ausfälle von Kreditnehmern Eigenkapital eingebüßt und können nicht mehr so frei agieren. Diese geringeren Spielräume führen dann notgedrungen zu einer zurückhaltenderen Kreditpolitik. Andererseits haben viele Unternehmen seit 2003 leicht verfügbares Fremdkapital von den Banken aufgenommen – zum Teil wohl deutlich mehr als aus heutiger Sicht vernünftig war. Viele Mittelständler sind darüber in eine stärkere Abhängigkeit von den Banken geraten, unter der sie nun leiden. Die guten Jahre des Aufschwungs und billigen Fremdkapitals haben aber auch den Blick für notwendige Veränderungen getrübt. Unter den „aufgeblähten Bilanzen“ und steueroptimierten Jahresabschlüssen sind echte, strukturelle Probleme manchmal schwer erkennbar.

Befassen sich die Unternehmen mit alternativen Finanzierungsmethoden? Welche sind besonders attraktiv?

Factoring und Leasing sind nach wie vor sehr beliebte und nachgefragte Quellen für Kapital. Die vor einigen Jahren gut gehende Mezzanine-Finanzierung dagegen spielt kaum noch eine Rolle. Fremdkapital über Förderbanken (wie die KfW) aufzunehmen, ist zwar aufgrund der guten Konditionen und hohen verfügbaren Volumina interessant, scheitert bei Unternehmen mit schwieriger Finanzlage allerdings oft an der notwendigen Zustimmung der Hausbank. Viele Unternehmen arbeiten heutzutage mit Wareneinkaufsfinanzierungen, die den konkreten Einkaufsbedarf abdecken. In Einzelfällen können Finanzierungsengepässe auch über eine Mitarbeiterbeteiligung erfolgreich gelöst werden. Die



Profil Semir Fersadi

> Semir Fersadi, 42 Jahre, seit Sommer 2008 Leiter des Referats Finanzierung bei der Industrie- und Handelskammer München und Oberbayern, zuvor kaufmännische Führungskraft in einem Industriebetrieb sowie in leitender Position im Firmenkundengeschäft einer Großbank tätig, BWL-Studium in Regensburg.

Aufnahme von Eigenkapital über eine Investorenbeteiligung kommt für viele nicht infrage: zum einen weil die Eigner die Kontrolle über ihr Unternehmen nicht verlieren möchten, zum anderen weil sie oft die hohen Renditeanforderungen nicht befriedigen könnten.

Wie gut sind Unternehmen auf Gespräche mit Fremdkapitalgebern vorbereitet? Wo treten dabei Missverständnisse auf?

Leider bekommen Unternehmen von den Banken nur sehr wenig Hilfe, was eine solide Vorbereitung angeht. Einigen Unternehmen ist noch nicht klar, dass der Jahresabschluss allein nicht ausreicht – ohne eine solide Liquiditätsplanung, eine aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung und eine klare Vision und Geschäftsstrategie geht heute gar nichts mehr. Jeder Unternehmer sollte auf die Frage nach seiner Strategie mehr sagen können als: „Umsatz erhöhen“ oder „Kosten senken“.

Setzen Unternehmen ein Risikokontrollsystem gegenüber Banken als Beweis der Kreditwürdigkeit ein? Wenn ja, wie Erfolg versprechend ist dies?

Viele verwechseln ein Chancen- und Risikomanagement immer noch mit Controlling. Risiken werden oft intuitiv – mit Bauchgefühl – gemanagt. Diese Abwägung nach unternehmerischer Intuition gehört zu den klassischen Fähigkeiten des Geschäftsmanns, wird aber in einer komplexen, globalisierten Welt zunehmend unmöglich. Immer wieder werden auch Risiken aus Liebe zum Projekt oder zur Firma ausgeblendet. Eines der größten Risiken in vielen Unternehmen ist der Geschäftsführer selbst: Eine zweite, informierte und handlungsfähige Ebene findet sich bei vielen Mittelständlern nicht. Definierte Prozesse und eine Quantifizierung der Risiken können helfen, dies zu vermeiden. So kann sich ein Unternehmen auch in einer krisengeschüttelten Branche oder Region positiv hervorheben.

Welchen Rat geben Sie Unternehmen, um ihre Position im Gespräch mit potenziellen Fremdkapitalgebern zu verbessern?

Die Unternehmen müssen sich gewissenhaft vorbereiten. Eine Recherche kann evaluieren, welcher Investor am besten zum Unter-

nehmen passt. Für ein Gespräch sollten eine Strategie und ein klares Ziel a priori formuliert sein. Wichtig ist dabei auch, die Perspektive des potenziellen Investors einzunehmen. Je mehr Wissen man mitbringt – über das eigene Unternehmen und über den Markt im Allgemeinen –, desto besser ist dabei die eigene Gesprächsposition. Entscheidend ist auch die vorausschauende Planung: Ein Prozess zur Fremdkapitalaufnahme kann leicht einige Monate dauern, ein entsprechend langer Atem ist nötig.

Welche weitere Entwicklung auf dem Fremdkapitalmarkt für kleine und mittelständige Unternehmen sehen Sie in 2010?

Uns stehen weiterhin schwierige Gespräche bevor. Bei der Fremdkapitalsituation gibt es noch keine Entwarnung, sodass die Unternehmen auch 2011 vor große Herausforderungen gestellt sind, die mit den alten Verhaltensmustern vieler mittelständischer Chefs nicht zu bewältigen sind. Es sind neue Ideen und Verhaltensweisen in den Unternehmen notwendig, die den Unternehmer mehr in die Rolle eines strategischen Vordenkers versetzen. Sehr oft ist der „Chef“ noch fast ausschließlich operativ tätig. Der Unternehmer muss sich aber zunehmend strategisch mit den überlebenswichtigen Fragen zu Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, Umgangsweise mit Banken, Kunden und Lieferanten beschäftigen, Ziele definieren und die getroffenen Entscheidungen permanent hinterfragen. Ein professionelleres Management ist ein echter Wettbewerbsvorteil und verbessert langfristig auch die Finanzierungssituation eines Unternehmens.

Ansprechpartner



Dr. Frank Schlottmann

Leiter Management Consulting, msgGillardon AG

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

Liquiditätsrisiko

Steuerung der Liquiditätsposition vor dem Hintergrund aufsichtsrechtlicher Anforderungen

Von Holger Dürr und Roland Wagner

Bereits durch die Neufassung der MaRisk im August 2009 wurde der Betrachtung der Liquiditätsrisiken nach der Finanzkrise ein wesentlich höheres Gewicht im Risikomanagement eingeräumt. Damit wird die Entwicklung beim Management der Liquiditätsrisiken jedoch nicht beendet sein. Zum Beispiel werden aktuell von aufsichtsrechtlicher Seite weitere internationale Anforderungen an das Liquiditätsrisikomanagement diskutiert. Darüber hinaus stehen die Finanzinstitute aufgrund der gestiegenen Refinanzierungskonditionen am Interbankenmarkt vor der Frage, wie sie zukünftig die institutsindividuelle Refinanzierungsstruktur gestalten und die Risiko-Ertrags-Position in Bezug auf Liquiditätskosten optimieren wollen.



Umsetzung der MaRisk-Novelle 2009

Die Umsetzung der Novelle der MaRisk 2009 brachte für die Institute wesentliche Neuerungen für das Liquiditätsrisikomanagement. Die MaRisk stufen die Liquiditätsrisiken als nun grundsätzlich wesentliche Risiken ein, deren Überwachung durch organisatorisch-prozessorale und durch systemtechnische Anforderungen sichergestellt werden soll. Die Konsequenzen aus diesen Anforderungen sind in den vergangenen Monaten bereits intensiv diskutiert worden. Viele Kreditinstitute arbeiten aktuell verstärkt an der Umsetzung dieser Vorgaben.

Aufgrund der erhöhten Anforderungen sind die Institute gefordert, das Liquiditätsrisikomanagement weiter auszubauen, detailliertere Analysen und Auswertungen durchzuführen, eine verbindliche und quantifizierbare Risikotoleranz einzuführen sowie Prozesse und Maßnahmen zu konkretisieren und ausführlich zu dokumentieren. Insgesamt resultieren hieraus in vielen Häusern keine eindimensionalen Standardauswertungen, sondern institutsindividuell zugeschnittene mehrdimensionale Steuerungs- und Limitierungssysteme. State-of-the-Art sind einerseits Liquiditätsvorschauanalysen, bei denen sowohl für den Normal Case als auch für verschiedene Stressszenarien die zukünftigen Liquiditätsabläufe simuliert werden. Zusätzlich werden im Rahmen dieser Analysen auch die im Notfall zur Verfügung stehenden liquiden Mittel (Liquiditätspotenzial / Liquiditätsreserven) in Form einer potenziell durchführbaren Maßnahme analysiert. Andererseits ist auch das laufende Monitoring der aktuellen Liquiditätssituation ein wesentliches Element der Steuerungs- und Limitierungssysteme. Je nach institutsindividueller Liquiditäts- und Refinanzierungssituation stehen hier unterschiedliche Analysen wie z. B. Monitoring der Refinanzierungskonditionen, des Abrufverhaltens oder zukünftig verstärkt der aufsichtsrechtlichen Kennzahlen (vgl. hierzu den folgenden Abschnitt) im Mittelpunkt. Diese Analysen müssen anschließend in einem transparenten und nachvollziehbaren Limitsystem zusammengeführt werden. Die aktuellen Erfahrungen zeigen, dass diese Analysen teilweise mit hohem manuellen Aufwand verbunden

sind. Zukünftig werden deshalb speziell auf Liquiditätsaspekte ausgerichtete Data-Warehouse-Lösungen bei der Analyse der Liquiditätssituation wertvolle Dienste leisten und das Liquiditätsrisikomanagement erleichtern.

Anforderungen aus dem „International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring“

Parallel zum Umsetzungsprozess der MaRisk wird international bereits an einer Weiterentwicklung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen gearbeitet. Dies zeigt sich z. B. an der vor Kurzem zu Ende gegangenen Konsultationsphase zu dem Diskussionspapier „International framework for liquidity risk measurements, standards and monitoring“ des Basel Committee on Banking Supervision der BIS. Einer der Kernpunkte dieses Konsultationspapiers ist die Vorstellung zweier Kennzahlen zur Liquiditätsrisikosteuerung. Während die erste dieser Kennzahlen, die „Liquidity Coverage Ratio“ (LCR), in weiten Zügen der Liquiditätskennziffer der LiqV entspricht, stellt die „Net Stable Funding Ratio“ (NSFR) die zusätzliche Reglementierung der Liquiditätsfristentransformation in Aussicht.

➤ **Die aktuell diskutierten neuen aufsichtsrechtlichen Kennzahlen „Liquidity Coverage Ratio“ und „Net Stable Funding Ratio“ haben wesentlichen Einfluss auf die Liquiditätssteuerung in Kreditinstituten.**

Die LCR beschreibt das Verhältnis von hochliquiden Assets eines Instituts im Vergleich zu Netto-Liquiditätsabflüssen in einem vordefinierten Stressszenario. Der Zeitraum der Betrachtung stellt hierbei 30 Tage dar, und das Verhältnis muss größer als 100 % sein. Ziel der Kennzahl ist die Gewährleistung, dass eine Bank ein adäquates Volumen an freien, hochliquiden Assets vorhält, die auch in einem Stressszenario ausreichende Liquidität für den nächsten Monat generieren kann.

In einer ersten Betrachtung erscheint die Größe ähnlich zur heutigen Meldekennzahl der Liquiditätsverordnung. Bei näherer

Betrachtung zeigen sich jedoch nicht zu unterschätzende Unterschiede. So sind beispielsweise Kundeneinlagen in stabile und weniger stabile Kundeneinlagen zu clustern und mit unterschiedlichen Abrufquoten (7,5 % vs. 15 %) zu unterlegen. Außerdem ist zu beachten, dass im Vergleich zur heutigen LiqV-Meldung gewisse Positionen wie z. B. Kreditlinien bei anderen Banken nicht als liquiditätswirksam angerechnet werden dürfen.

Noch stärkere Auswirkungen dürfte die zweite Kennzahl NSFR für viele Institute haben. Der Betrachtungszeitraum für diese Kennzahl liegt bei einem Jahr und ist damit deutlich länger als bei der bisherigen LiqV-Kennzahl. Die Kennzahl stellt das Verhältnis von langfristig verfügbaren Refinanzierungsmitteln und den benötigten langfristigen Refinanzierungsmitteln dar. Dieses Verhältnis muss wieder größer als 100 % sein. Ziel der Kennzahl ist, dass eine Bank ein adäquates Volumen an stabilen Refinanzierungsmitteln vorhält, und zwar in Abhängigkeit der Liquiditätseigenschaften der Assets eines Instituts. Zur Ermittlung der stabilen Refinanzierungsmittel (Zähler der Kennzahl) werden die Passivmittel eines Instituts je nach Stabilität mit unterschiedlichen Anrechnungsfaktoren unterlegt. Je stabiler die Refinanzierungsmittel sind, umso höher ist die Anrechnungsquote. Zur Ermittlung der benötigten Refinanzierungsmittel (Nenner der Kennzahl) werden die Aktivpositionen eines Instituts je nach Liquidierbarkeit und Restlaufzeit mit unterschiedlichen Anrechnungsquoten unterlegt. Hierbei gilt: je liquider eine Position, umso geringer ist die Anrechnungsquote.

Aufgrund des längeren Betrachtungszeitraums von einem Jahr sind hier deutliche Unterschiede zur aktuellen LiqV-Kennzahl festzuhalten. Einerseits sind die Anrechnungsquoten für Passivpositionen deutlich geringer. So dürfen Kundeneinlagen des Clusters „weniger stabil“ nur zu 70 % angerechnet werden und Interbankenrefinanzierungen mit einer geringeren Restlaufzeit als ein Jahr dürfen gar nicht bei der Ermittlung der Kennzahl berücksichtigt werden. Speziell diese Aspekte werden dazu führen, dass die Liquiditätsfristentransformation in vielen Instituten neu beurteilt und gesteuert werden muss.

Darüber hinaus wird ein intensives Monitoring der Liquiditätssituation gefordert. Dies umfasst einerseits die Ermittlung von Liquiditätsgaps nach juristischen Fälligkeiten sowie auf Basis von erwarteten Cashflows und andererseits das laufende Monitoring von Refinanzierungskonzentrationen sowie der Auslastung und der Zusammensetzung der verfügbaren liquiden Assets.

In einem weiteren CEBS-Konsultationspapier CP36 vom März 2010 wird von den europäischen Aufsehern außerdem gefordert, die Liquiditätskosten im Pricing der Produkte adäquat zu berücksichtigen. Hierbei sollen sowohl direkte Fundingkosten zur Liquiditätsbereitstellung (strukturkongruente Zins- und Liquiditätsspreadkosten bei Aktivgeschäften) sowie indirekte Fundingkosten wie z. B. Kosten für die Vorhaltung eines Liquiditätspuffers bei Passivprodukten beim Pricing der Produkte berücksichtigt werden und die Kosten nach dem Verursacherprinzip anteilig im Rahmen des internen Pricings zugerechnet werden.

Steuerung der Liquiditätsposition

Neben den aufsichtsrechtlichen Entwicklungen sollten viele Kreditinstitute ein anderes Thema im Zusammenhang der Liquiditätssteuerung nicht aus dem Auge verlieren: die Fragestellung, wie eine optimale Liquiditätsposition aussehen sollte. Historisch bedingt oder abgeschreckt von den Liquiditätsengpässen einiger sich sehr kurzfristig refinanzierender Institute in der Vergangenheit werden enorme Liquiditätsüberschüsse gehalten. Eine Betrachtung der mit einer solchen Liquiditätsposition einhergehenden Kosten und ein Hinterfragen, ob derartige Liquiditätspositionen überhaupt gehalten werden müssen, erfolgen hingegen sehr häufig nicht.

Der Aufbau einer risiko-/ertragsoptimalen Liquiditätsposition erfordert eine mehrdimensionale Sicht auf die Liquiditätsposition eines Instituts. Einerseits müssen die Anforderungen, die sich von aufsichtsrechtlicher Seite oder auch aus internen Analysen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit ergeben, bei der Steuerung berücksichtigt werden. Andererseits sollten die Kosten- und Ertragswirkung der Liquiditätsposition adäquat ausgesteuert werden.

Die Steuerung sollte auf einem internen Kennzahlensystem basieren, für das institutsspezifische Limite vorgegeben werden können. Die folgenden Kennzahlen können als Grundlage für die Steuerung der Liquiditätsrisiken dienen:

Survival Period

Die Survival Period beschreibt den Zeitraum, für den ein Kreditinstitut bei Nutzung des Liquiditätspotenzials unter allen Stressszenarien ausreichende Liquiditätsreserven zur Verfügung hat.

Die Survival Period sollte deshalb mindestens den Zeitraum umfassen, der benötigt wird, um durch geschäftspolitische Maßnahmen die Liquiditätssituation nachhaltig verbessern zu können. Da das Vorhalten von Liquiditätspotenzial mit Kosten verbunden ist (nämlich den entgangenen Erträgen für die Anlage in nicht nichtliquide Produkte), besteht auf der anderen Seite die Notwendigkeit, die verfügbare Liquidität auf einen sinnvollen Rahmen zu beschränken.

Maximales Refinanzierungsvolumen je Periode

Durch die Beschränkung des planmäßig benötigten Refinanzierungsvolumens je Periode wird sichergestellt, dass beim zukünftigen Auftreten von Engpässen an den Refinanzierungsmärkten der akute Liquiditätsbedarf in Grenzen gehalten wird (das Liquiditätspotenzial dient vor allem zur Deckung von überraschendem Liquiditätsbedarf).

Aus diesen beiden ersten Kennzahlen ergeben sich Anforderungen an die kurzfristige Liquiditätsablaufbilanz, die in Abbildung 1 zusammengefasst sind.

Liquiditätsvermögenswert (LVW)

Der LVW misst barwertig die Erträge bzw. Kosten, die beim sofortigen Schließen offener Liquiditätspositionen anfallen. Hierfür werden die Maßnahmen ermittelt und bewertet, die notwendig sind, um die Gesamtbank aus Liquiditätskostensicht „glattzustellen“. Dabei werden Produkte gewählt, die andere Risikoarten wie das Zinsrisiko möglichst nicht beeinflussen. Ein typischer Ansatz für die Bewertung ist die Floaterreplikation.

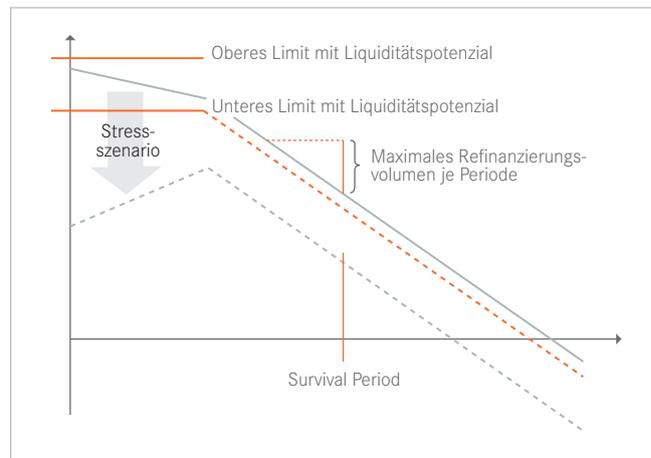


Abbildung 1: Anforderungen an die kurzfristige Liquiditätsablaufbilanz

Auch wenn kein Institut seine Liquiditätsposition tatsächlich vollständig schließen wird, kennzeichnet der LVW das Ausmaß, in dem von dieser Nulllinie abgewichen wird. Sofern ein Institut aktiv Liquiditätsfristentransformation betreibt, wird sich ein entsprechend negativer LVW ergeben.

Liquiditäts-Value-at-Risk (LVaR)

Der LVaR misst das Risiko, dass Schwankungen der Liquiditätsspreads die Kosten oder Erträge, die sich aus der Liquiditätssituation eines Instituts ergeben, verändern können. Als Basis dient dabei der LVW, der zum einen mit den ursprünglichen, zum anderen mit veränderten Liquiditätsspreads berechnet wird.

Im Einklang mit anderen Value-at-Risk-Konzepten beschreibt der LVaR dabei die Kostensteigerung, die mit hoher Wahrscheinlichkeit, z. B. 99 %, nicht überschritten wird.

Zur simulativen Betrachtung des Spreadrisikos muss sowohl der Übergang zwischen Ratingklassen als auch die Spreadschwankung innerhalb einer Ratingklasse modelliert werden. Die Übergangswahrscheinlichkeiten können dabei den bekannten Migrationsmatrizen der Kreditrisikomessung entnommen werden. Die Verteilung und Volatilitäten der Liquiditätsspreads können grundsätzlich aus historischen Daten statistisch gewonnen werden. Durch die Ver-

werfungen an den Finanzmärkten in der Finanzmarktkrise hängt eine solche Schätzung aktuell stark vom Zeitraum der betrachteten Historie ab. Es ist deshalb unbedingt erforderlich, die ermittelte historische Volatilität durch Experten interpretieren zu lassen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Optimierung der Liquiditätsposition

Während die Gestalt der Liquiditätsübersicht auf der kurzfristigen Seite durch die Zahlungsfähigkeit dominiert wird, kann der langfristige Bereich strategisch zur Ertragsoptimierung genutzt werden.

► **Der langfristige Bereich der Liquiditätsablaufbilanz steht strategisch für die Risiko-Ertrags-Optimierung der Liquiditätsfristentransformation zur Verfügung.**

Hierzu kann die Betrachtung der Liquiditätsrisiken (LVaR) mit der Betrachtung der Liquiditätserträge, die sich aus spezifischen Liquiditätspositionen ergeben, kombiniert werden. Dabei müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden. Einerseits die strategische Aufteilung des Gesamtportfolios in Liquiditätsassetklassen und zum anderen die jeweilige Fristigkeitsstruktur in den einzelnen Assetklassen.

Die Clusterung des Gesamtportfolios der Bank in verschiedene Liquiditätsassetklassen sollte sich hierbei an der Weitergabe von Liquiditätsspreads in der jeweiligen Assetklasse orientieren. Ein typisches Beispiel für diese Clusterung auf der Refinanzierungsseite ist eine Unterscheidung nach institutioneller Refinanzierung, bei der in der Regel die Liquiditätskosten bezahlt werden müssen, und der Refinanzierung über Kundengeschäfte, wo häufig Liquiditätskosten nicht bezahlt werden. Auf der Anlagenseite erfolgt ebenfalls eine Unterscheidung zwischen Kundenkrediten bei denen die Liquiditätskosten vollständig oder teilweise eingepreist werden können, und Positionen des Eigengeschäfts, wo in der Regel keine Liquiditätsspreads vereinnahmt werden können.

Bei der Frage der strategischen Positionierung aus Liquiditätsrisikosicht können nun sowohl das aktuelle Portfolio sowie al-

ternative Benchmarkstrukturen in Bezug auf die resultierenden Liquiditätserträge und Liquiditätskosten analysiert werden. Die Ergebnisse der aktuellen Untersuchungen zeigen hier angesichts des aktuell hohen Spreadniveaus, der steilen Spreadkurven sowie der deutlichen Refinanzierungskostenunterschiede zwischen besicherten und unbesicherten Refinanzierungsmärkten deutliche Ergebnisunterschiede. Die detaillierte Analyse der Chancen und Risiken verschiedener Liquiditätsstrukturen erlaubt dem Management anschließend eine zentrale Vorgabe zur Steuerung der Liquiditätsstruktur des Instituts und führt dazu, dass Ertragschancen aus Liquiditätsfristentransformation bewusst eingegangen werden können und die verbundenen Risiken transparent und beherrschbar bleiben.

Ausblick

Die beschriebenen Neuerungen werden das Liquiditätsrisikomanagement von Banken nachhaltig verändern. Sowohl die aufsichtsrechtlichen Neuerungen als auch die erhöhten Liquiditätskosten führen zu einer Neuausrichtung des Liquiditätsrisikomanagements. Hierbei ist eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den neuen Anforderungen empfehlenswert und eine Erweiterung der bisherigen Liquiditätssteuerungssystem um Komponenten wie beispielsweise eine Clusterung von Kundengruppen aus Liquiditätsaspekten notwendig. Darauf aufbauend kann durch eine benchmarkbasierte Risiko-Ertrags-Steuerung eine optimale Ausrichtung der strategischen Liquiditätsposition erreicht werden.

Ansprechpartner



Roland Wagner

Management Consulting, msgGillardon AG

► +49 (0) 89 / 943011 - 1531

► roland.wagner@msg-gillardon.de



Geschäftspotenziale nutzen

Wertorientierte Ausrichtung der Marktbearbeitung als Erfolgskonzept im Firmenkundenvertrieb

Von Magnus Günther und Thomas Schmidt

Das Firmenkundengeschäft ist eine wichtige Ertragsquelle vieler Vertriebsbanken. In den letzten Jahren ist allerdings das aus dem Privatkundengeschäft bekannte aggressive Wettbewerbsumfeld als Herausforderung auch im Firmenkundengeschäft der Banken und Sparkassen angekommen. Vertriebsstarke Nischenanbieter treten in den aggressiven Verdrängungswettbewerb um die Kunden ein. Regulatorische Anforderungen, wie Basel II und MaRisk, wirken sich spürbar auf die Effizienz und Rentabilität im Kreditgeschäft aus. Vor dem Hintergrund des dabei zunehmend wichtiger werdenden Ratings, gerät der

Firmenkundenbetreuer verstärkt in das Spannungsfeld aus Relationship Management und kritischer Finanzanalyse. Die vertrieblichen Herausforderungen liegen darin, die Aktivitäten konsequent auf die „richtigen“ Kunden zu lenken, diese nachhaltig an das Institut zu binden und strukturiert in höhere Profitabilitätsstufen zu überführen. Der Prozess ist genau dann Erfolg versprechend, wenn die Einbettung in einem konsequent wertorientierten Steuerungs- und Marktbearbeitungskonzept sichergestellt ist.

Effizienz sichern

Banken und Sparkassen investieren seit Jahren in den Vertrieb und damit in die Optimierung ihrer Marktbearbeitungs- und Steuerungsansätze. Die Kundengewinnungs-, Kundenbindungs- und Vertriebsintensivierungsquoten zeigen jedoch: Die Ergebnisse sind oftmals nicht zufriedenstellend. Um der damit offenen Forderung nach Effizienz und Effektivität in der Marktbearbeitung nachzukommen, ergibt sich folgender Handlungsbedarf:

- Allokation aller Vertriebs- und Betreuungsressourcen entsprechend dem aktuellen und zukünftigen Wertbeitrag der Kunden (Kundenwert).
- Strukturierte Prognose des zukünftigen Wertbeitrages bzw. Kundenpotenzials als Bestandteil vertrieblicher Planungsaufgaben.
- Eindeutige Planungs- und Ergebnisverantwortung.
- Einbettung der Entwicklungsplanung in den Vertriebsplanungs- und Steuerungs- sowie Gesamtbankplanungsprozess.
- Ablösung der Kundenplanung als „Selbstzweck“ durch Nachhaltigkeit der Potenzialanalyse bzw. Potenzialhebung. Zu diesem Zweck muss die Potenzialanalyse direkt mit einer Maßnahmenplanung gekoppelt sein.
- Praktikable technische Unterstützung.

Im Kern ist ein strukturierter Kundenbewertungs-, Kundenbetreuungs- und Steuerungsansatz zur Sicherung aktueller und potenzieller Kundenbeziehungen und deren Erträge erforderlich. Die Basis hierfür bildet die Ermittlung des individuellen Kunden- bzw. Interessentenwertes. Der Kundenwert repräsentiert die Bedeutung der Geschäftsbeziehung für die Bank und ist in Abgrenzung zu bedarfsbezogenen Kriterien der strategische Indikator für die Ausrichtung der Marktbearbeitung.

Die zentrale Herausforderung besteht nicht nur darin, den Wert der Kundenbeziehung sinnvoll zu ermitteln, sondern auch die notwendige Praktikabilität für die Marktbearbeitung sicherzustellen.

Die „richtigen“ Kunden identifizieren

Das vertriebliche Engagement ist priorisiert auf die vielversprechenden Kundenbeziehungen bzw. Interessenten zu legen. Indikator hierfür ist der individuelle Wert der Kundenbeziehung, der sowohl den aktuellen als auch den zukünftigen Wertbeitrag in Euro berücksichtigt.

Die Ermittlung des aktuellen Wertbeitrages erfordert ein weitgehend ganzheitliches Bild der aktuellen Erträge und Produktnutzung, welches aggregiert auf Kunden- bzw. Konzernebene

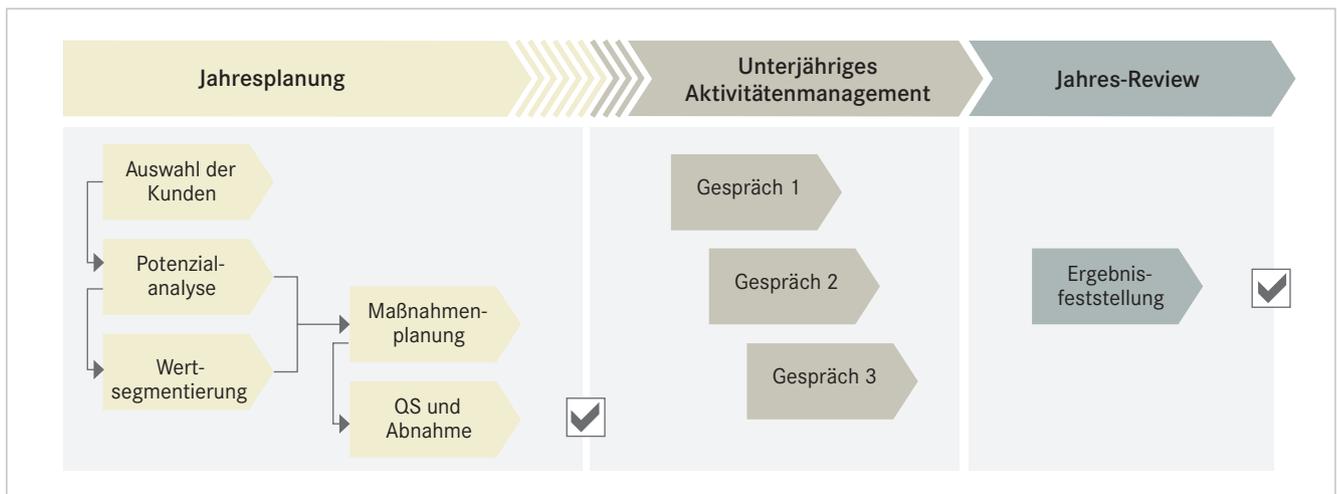


Abbildung 1: Vertrieblicher Steuerungs- und Planungsprozess

darzustellen ist. Der Wert wird hier im Idealfall als barwertiger Deckungsbeitrag auf Basis einer kundenbezogenen Kalkulation zum Ausdruck gebracht. Es obliegt den individuellen Gegebenheiten der Bank, ob die weitere Berücksichtigung von Bonitätsmerkmalen, Vertragseinzelkosten oder weiteren individuellen Kosten der Kundenbeziehung sinnvoll und hinsichtlich des Erhebungsaufwandes wirtschaftlich vertretbar ist. Diese Seite der Erfolgsbetrachtung beantwortet die Frage, „welche Tore geschossen wurden“.

Der zukünftige Wertbeitrag stellt die zweite Komponente des individuellen Kundenwertes dar. Als zukünftiger Deckungsbeitrag bildet er das entsprechende Pendant zum Ertragswert und beantwortet die Frage: „Welche Tore können und sollen geschossen werden?“ Die hierfür erforderliche individuelle, praktikable Bewertung fokussiert neben grundsätzlichen Potenzialen den konkret zu erwartenden Ertrag der kommenden Planungsperiode auf Einzelkunden- bzw. Konzernebene.

Grundlagen für die Marktbearbeitung

Der aktuelle und zukünftige Wertbeitrag bildet eine optimale Basis für eine zweidimensionale Kundenbetrachtung, auf der eine konsequent wertorientierte Segmentierung vorgenommen werden kann.

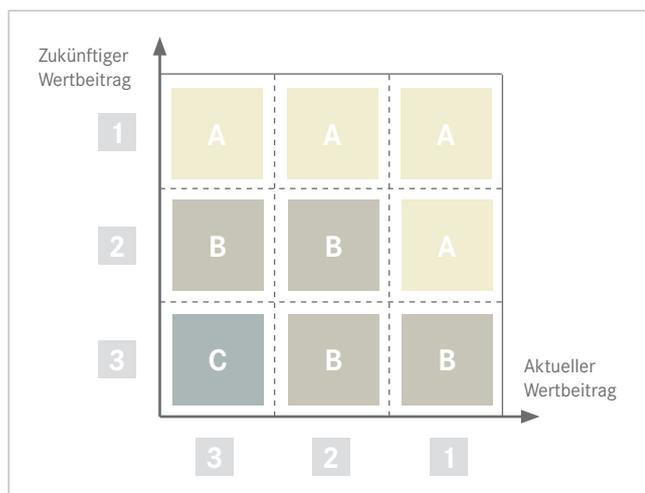


Abbildung 2: Kundenwertsegmente als Grundlage der Marktbearbeitung

Innerhalb dieser Portfoliobetrachtung können beispielhaft drei Segmente geschnitten werden, wobei jedes Segment stets beide Dimensionen der Wertbetrachtung berücksichtigt.

- > A-Segment: Schlüssel-Kunden
- > B-Segment: Premium-Kunden
- > C-Segment: Basis-Kunden

Auf Basis dieser Einteilung lassen sich im Rahmen der Betreuungsstrategie proaktive Intensitäten zur Kundenansprache für die einzelnen Klassen festlegen (z. B. A-Segment drei bis vier, B-Segment zwei bis drei, C-Segment eins bis zwei Termine im Jahr). Diese Parameter können folglich im Rahmen der Kapazitätsbetrachtungen zur Betreuung von Firmenkunden dienen.

Ergänzend zu der oben gewählten und zugleich klassischen Unterscheidung von drei Segmenten ist anzumerken, dass es sich anbietet, eine weitere Klasse zu bilden, um die Kunden mit einem gegen null tendierenden zukünftigen Wertbeitrag zu identifizieren und bewusst herauszustellen. Häufig sind es in der täglichen Praxis des Firmenkundenberaters die Kunden mit sehr geringem Potenzial, die wertvolle vertriebsaktive Zeit für die attraktiven Segmente blockieren. Es ist wichtig, eine klare Exitstrategie für Kunden mit sehr geringen aktuellen und zukünftigen Wertbeiträgen zu entwickeln, um eine Entlastung für den Berater sicherzustellen. Die aktive Aussteuerung ist durch die direkte Führungskraft als auch das Management mitzutragen, was gerade bei stark regional agierenden Kreditinstituten von immenser Bedeutung ist.

Maßnahmen planen und nachhalten

Die Kundenwert- und speziell die Potenzialermittlung erfüllt für sich keinen Zweck. Zielführend ist, dass in Form einer Maßnahmenplanung aufgezeigt wird, wie in der Planungsperiode die zukünftigen Ertragswerte gehoben werden bzw. das aktuelle Ertragsniveau gesichert wird. Eine Maßnahmenplanung legt die Leitplanken für das unterjährige operative Management von Einzelaktivitäten und zeigt auf, wie die Kundenbeziehung kon-

sequent in höhere Profitabilitätsstufen überführt wird. Für die kundenindividuelle Maßnahmenplanung ist eine messbare Formulierung zwingend, die sich im Kern konsequent an klaren Verantwortlichkeiten und Zielen und letztlich an den Fragen „Was, wer, wann und wie?“ ausrichtet. In diesem Kontext kommt dem Vertriebsmanagement entscheidende Verantwortung zu. Dies betrifft sowohl die Abnahme der Potenzialwertermittlung als auch der Maßnahmenplanung. Klare Vorgaben, Abnahmen und das Nachhalten bis hin zu Reviewterminen stellen hier zentrale vertriebliche Steuerungsaufgaben dar.

Aktivitäten wertorientiert managen

Unterjährig erfolgt die Maßnahmenumsetzung auf Basis von Einzelaktivitäten, die im Firmenkundenvertrieb primär in Form von Kundengesprächen unterschiedlicher Art realisiert werden, z. B. in Form von Akquisitions-, Bilanz-, Rating- oder Strategiegesprächen. Konsequenterweise setzt sich das Prinzip der Wertorientierung auch im Rahmen der Einzelaktivitäten und damit innerhalb des Gesprächsmanagements fort.

Vor diesem Hintergrund ist zu entscheiden, welche Gesprächstypen welchen Kunden angeboten werden, wobei die Werthaltigkeit als Indikator dient. Wertorientierte Betreuungsrichtlinien geben vor, bei welchen Kunden Strategie- und Ratinggespräche grundsätzlich angebracht sind oder nicht.

Weiterhin ist sicherzustellen, dass die durch die Wertorientierung gesteuerte Beratungszeit auch effizient genutzt werden kann. Hier kommt der organisatorischen und technischen Unterstützung im Rahmen des Gesprächsmanagements tragende Bedeutung zu. Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Kundenterminen ist effizient zu unterstützen.

Das Kundengespräch ist der zentrale Hebel zur Hebung der zukünftigen Wertbeiträge. Ein professionell gestaltetes Gesprächsmanagement dient der Steigerung der Betreuungsqualität und ist

ein Schritt in die Standardisierung von Firmenkundenvertriebsprozessen. Konsequenterweise umgesetzt, generiert das Gesprächsmanagement wertvolle vertriebsaktive Zeit und fördert die Effizienz und Transparenz im Beziehungsmanagement.

Produktangebot straffen

Die wertorientierte Ausrichtung des Produktportfolios ist ein konsequenter Folgeschritt, der in drei Stufen vorgenommen werden kann. Eine erste Differenzierung bietet sich entsprechend der grundsätzlichen Zielgruppen an, um unterschiedliche Kundenbedürfnisse im Grundsatz zu berücksichtigen.

Um sich in dem existierenden Wettbewerbsumfeld als Finanzdienstleister zu behaupten, sind einerseits eine effiziente Ausrichtung der Prozesse zum Produktmanagement und andererseits die Kalkulation der Produkte von Bedeutung. Dem wird Rechnung getragen, wenn Produkte zu Produktportfolios gebündelt werden. Je gebildeter Kundenwertklasse können anschließend entsprechende Produktportfolios zugeordnet werden, die durch den Berater auszuwählen sind. Folglich können in den Produktgruppen Prozesse sowohl direkt auf Vertriebsseite als auch in den Backoffice-Bereichen in hohem Maße standardisiert werden.

In einer letzten Stufe kann innerhalb der einzelnen Kundenwertsegmente auf granularer Ebene differenziert werden. Insofern nehmen mit steigender Wertklasse die Konfigurationsmöglichkeiten, Flexibilität und individuelle Vertragsgestaltung zu.

Maßgebliche Erfolgsfaktoren

Die bankspezifische Ausgestaltung der konzeptionellen Inhalte und die geschickte Einbindung in die Vertriebs- und Steuerungsprozesse sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung. Folgende Faktoren (vgl. Abbildung 3) bestimmen den Umsetzungserfolg nachhaltig:



Abbildung 3: Erfolgsfaktoren der wertorientierten Marktbearbeitung

- > Schlanke, transparente Prozesse sichern eine hohe Praktikabilität und Schnelligkeit in der operativen Durchführung.
- > Aktive Einbindung von Vertriebspersönlichkeiten in konzeptionelle Feinspezifikation und die Unterstützung des Topmanagements sichern größtmögliche Passgenauigkeit und Akzeptanz.
- > Die inhaltliche Einbindung der Maßnahmen in die Vertriebsstrategie, in das Vertriebssteuerungskonzept und in die Zielvereinbarungen sorgt für hohe Transparenz.
- > Die Umsetzung aller Maßnahmen in einem CRM-System oder einer integrierten Vertriebsplattform sichert eine gute Datenbasis für die Analyse des Kundenwertes.

Nutzen quantifizieren

Das Konzept der Wertorientierung im Firmenkundenvertrieb verfolgt das Ziel der nachhaltigen Profitabilisierung von Kundenbeziehungen. Für die Planung und Erfolgsmessung ist eine Operationalisierung auf Basis definierter Steuerungsgrößen möglich, wie z. B. das Nettobestandswachstum in Euro und die Neukundenanzahl in den einzelnen Ertragsniveaus bzw. die erfolgreiche Entwicklung von Kundenbeziehungen in höhere Wertsegmente. Folgende Aspekte steigern das Nutzeninkasso und wirken positiv im Rahmen eines Business Cases zum wertorientierten Firmenkundenvertrieb:

- > Fokussierung der Marktbearbeitungsaktivitäten auf definierte Zielkunden.
- > Priorisierte Ansprache wertvoller Kunden zur Sicherstellung des aktuellen und zukünftigen Wertbeitrages.
- > Erhöhung der Nettovertriebszeiten im Vertrieb durch klare Richtlinien zur Ressourcenallokation.
- > Signifikante Verbesserung der Up- und Cross-Selling-Quote.

Sicherheit durch kleine Schritte

Die Umsetzung einer wertorientierten Marktbearbeitungskonzeption sollte in kleinen Schritten erfolgen. Die Kundenwertermittlung in Kombination mit strukturierter Maßnahmenplanung auf Basis eines stringenten Steuerungsansatzes bildet eine sinnvolle Speerspitze, um zeitnah einen quantifizierbaren Nutzen im Vertriebsmanagement zu stiften.

Autoren



Magnus Günther

Management Consulting, msgGillardon AG

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



Thomas Schmidt

Management Consulting, msgGillardon AG

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

Kunden binden

Customer Relationship Management – Herausforderungen und Chancen für Leasinggesellschaften

Von Andreas Biemer und Magnus Günther

Das Vertriebs- und Kundenmanagement hat bei Leasinggesellschaften seit jeher einen besonderen Stellenwert. Es ist die Kombination aus neugeschäftsorientiertem Aufbau von Kundenbeziehungen einerseits und dem Management von risiko- und objektrelevanten Informationen andererseits, was das Customer Relationship Management (CRM) bei Leasinggesellschaften auszeichnet. Das erfolgreiche Bestehen am Markt verlangt exzellentes und zugleich effizientes CRM. Dazu gilt es, Informationen aus den verschiedensten Quellen für einen optimierten Umsatz-Margen-Risiko-Mix zusammenzuführen und zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Stellen zur Verfügung zu stellen. Die hiermit verbundenen prozessualen und technischen Herausforderungen bieten zugleich die Chance, sich Vorteile in der Entscheidungsgeschwindigkeit und der Kostenreduktion und nicht zuletzt in der Kundenzufriedenheit zu verschaffen. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wo konkret für Leasinggesellschaften die Chancen einer gut ausgerichteten CRM-Lösung liegen und wie die damit verbundenen Herausforderungen auch unter dem Aspekt der Investitionssicherheit gemeistert werden können. Eine wertvolle Hilfe zur Standort- und Zielbestimmung bietet hierbei ein Vertriebsaudit.

Vertrieb und Marketing

Effizienz im Vertriebsmanagement fordert die Gratwanderung zwischen Ertrag und Kosten und eine klare Antwort auf die Frage: „Wem verkaufen wir was über welchen Vertriebsweg?“ Erforderlich ist eine gezielte Informationsbereitstellung für die Akquise von Neu- und Folgegeschäften bei den „richtigen“ Kunden und Vendors. Intensive Vertriebsaktivitäten mit erhöhten Bonitäts- oder Objektrisiken gehören bei optimaler Unterstützung durch ein gut ausgerichtetes CRM-System der Vergangenheit an. Stattdessen kann sich der Vertrieb fokussiert und rechtzeitig um Kundenwünsche, potenzielle Neugeschäftssituationen (z. B. anstehenden Vertragsausläufen) oder lukrative Vertragsverlängerungen bemühen und dabei risikoadjustiert kalkulierte Leasingangebote unterbreiten.

Abgerundet wird das Bild eines perfekten CRM durch zielgruppenorientierte Marketingmaßnahmen, die auf Basis von validen Kundeninformationen entwickelt und mit den Kommunikations- und Erfolgsmessungsmöglichkeiten des Systems umgesetzt werden. So können z. B. alle Kunden, die bisher Leasingobjekte der Gruppe X beim Unternehmen geleast haben und mindestens die Ratingstufe Y aufweisen, über eine gemeinsame Leasingsonderaktion mit dem Vendor Z informiert werden. Das Nachfassen erfolgt durch den Vertrieb, für den sich ein guter Aufhänger für die Kontaktaufnahme ergibt.

Cockpit für die Kundeninformationen

Ein CRM-System erfüllt zudem cockpitähnliche Funktionen, indem es alle für wichtig erachtete Informationen über die Kundenbeziehung für den Anwender zusammenstellt. Dabei bezieht es die entsprechenden Daten aus einer Vielzahl von Quellsystemen der Leasinggesellschaft (Adressdatenbank, Bonitätsinformationen, Vertragsverwaltung, Finanzbuchhaltung, Terminplaner, E-Mail-System, Dokumentenmanagement etc.) und ergänzt diese um eigene Datenbankinhalte. Die Systemlandschaft und die Geschäftsprozesse eines Leasingvertrags-Life-Cycles unterscheiden sich bei jeder Leasinggesellschaft, zuweilen sogar innerhalb des Unternehmens bei z. B. sparten- oder objektorientierter Funktionsaufteilung. Entsprechend hoch sind die Flexibilitätsanforderungen an eine CRM-Lösung. Dies betrifft sowohl die Oberflächengestaltung als auch die Schnittstellenkompatibilität, woraus sich besondere Herausforderungen an die Auswahl zwischen CRM-Standard- oder Individuallösungen ergeben.

Business Intelligence

Während für den Vertriebsmitarbeiter primär die einzelne Kundenbeziehung im Fokus der Informationsaufbereitung steht, ist das Management der Leasinggesellschaft verstärkt an einer aggregierten Darstellung für Entscheidungs- und Steuerungszwecke interessiert. Berichts- und Auswertungsmöglichkeiten – von der einfachen Tabelle bis zur grafischen Darstellung – über den letztlich komplexen

Pool an kundenrelevanten Informationen bilden die Grundlage für strategische und betriebswirtschaftliche Entscheidungen.

Wenn die Leasinggesellschaft für diesen Zweck kein separates, übergeordnetes Data-Warehouse (DWH) mit Zugriff auf unterschiedlichste Quellsysteme des Unternehmens (und damit auch auf den eigenen Datenbankanteil des CRM-Systems) betreibt, bieten leistungsstarke CRM-Lösungen durchaus umfangreiche eigene Reporting- und Analysefunktionen an. Bei entsprechender Anbindung von Quellsystemen (z. B. ERP-System) können CRM-Lösungen sinnvolle Auswertungs- und Analysefunktionen teilweise übernehmen.

Für regelmäßig wiederkehrende Fragestellungen sollte das Vertriebsmanagement durch ein adressatengerechtes Standardreporting unterstützt werden. Typische Fragestellungen sind:

- > Anzahl der Kundenkontakte und Vertragsabschlüsse eines Vertriebsmitarbeiters in einem definierten Zeitraum.
- > Welche Leasingverträge laufen im nächsten halben Jahr aus?
- > Welche Kunden haben eine Baumaschine geleast?
- > Performance-Messungen im Rahmen der Wertschöpfungskette (z. B. Zeitraum vom Antragseingang bis zur Antragsannahme).
- > Quantitative Risiken und prozentuale Aufteilung der Bonitätsklassen der vom Vendor X vermittelten Kunden.
- > Neugeschäftsentwicklung von Kunden und Vendors.
- > Einreichungs- und Realisierungsquoten von Vendors.

Mobile Lösungen für den Vertrieb

Da sich der Vertriebsmitarbeiter und damit ein Großteil der Nutzer von CRM-Informationen in der Regel nicht im Büro, sondern unterwegs zu Kunden oder im Homeoffice befindet, sind mobile Lösungen erforderlich. Vertriebsrelevante Informationen sind realtime oder zumindest tagesaktuell am Ort des Bedarfs und damit mobil zur Verfügung zu stellen.

Die Bereitstellung von relevanten Daten der Kundenbeziehung realtime auf dem

Notebook des Außendienstmitarbeiters ist durch Einführung der UMTS-/HSDPA-Technik mittlerweile fast zum Standard in der Leasingbranche geworden.

Ein CRM-System sollte jedoch auch die Möglichkeit einer komfortablen Datenextrahierung oder Offlinespeicherung bieten, die der Mitarbeiter vor dem Kundentermin in einer mobilfunktechnisch unterversorgten Region zur Terminvorbereitung nutzen kann. Die eigentliche Herausforderung ergibt sich jedoch im Hinblick auf den Schutz und die Verschlüsselung dieser mobil genutzten Daten. Immerhin geht es im Leasinggeschäft um hochsensible Finanz- und Bonitätsdaten der Leasingnehmer. Vor diesem Hintergrund untersagen viele Leasinggesellschaften ihren Mitarbeitern daher die Nutzung von unternehmensfremdem LAN oder WLAN bzw. unterbinden dies technisch von vorneherein.

Status quo

CRM-Lösungen erfüllen keinen Selbstzweck. Ziel ist es, das strategische und operative Vertriebsmanagement gezielt zu unterstützen. Die Chancen für Leasinggesellschaften liegen klar auf der Hand. Doch selbst wenn bereits in kleinere oder größere CRM-Lösungen mit oder ohne integriertes DWH investiert ist, wird häufig der gewünschte Nutzen für das Vertriebsmanagement vermisst. Aufgrund von Dateninkonsistenzen, unklarer Steuerungsgrößen und Systembrüchen fehlt die Akzeptanz der potenziellen Anwender und Nutznießer. Wertvolle Kundeninformationen bleiben zudem als Know-how einzelner Vertriebspersönlichkeiten verborgen und werden vorzugsweise dezentral in individuellen Excel-Listen oder gar papierbasiert gepflegt.



Den richtigen Kurs einschlagen

Um den richtigen Kurs zur optimalen CRM-Unterstützung einzuschlagen und die damit verbundenen Investitionen abzusichern, ist eine klare Sicht auf den Status quo und das gewünschte Ziel aus fachlicher Perspektive zwingend. Erforderlich ist eine eindeutige Bestimmung der Ausgangssituation unter Berücksichtigung der Geschäfts- und Vertriebsstrategie sowie technologischer/infrastruktureller Gegebenheiten und Optimierungspotenziale.

Standort- und Zielbestimmung mit dem Vertriebsaudit

Ein Vertriebsaudit unterstützt die erforderliche Standort- und Zielbestimmung und bietet die Chance, einen neutralen Blick auf die Strukturen und Abläufe im Vertriebsmanagement bzw. in der Vertriebsunterstützung zu werfen. Die relevanten Elemente werden auf Effektivität und Effizienz geprüft und strukturiert Schwachstellen sowie Potenziale identifiziert. Die Auditierung stellt konsequent den Kunden bzw. Vendor, aber auch die Belange der Vertriebsmitarbeiter und -steuerer an den Anfang aller Überlegungen. Folgende Themenfelder werden hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen aufgearbeitet:

- > **Zielgerichtete Marktbearbeitung:** Analyse der Kundensegmentierung und der Wertorientierung im Aktivitätenmanagement über alle Betreuungskanäle
- > **Vertriebsstrukturen:** Analyse der Vertriebsorganisation und Betreuungskonzeption entlang aller Kundenkontaktstellen
- > **Vertriebsprozesse:** Analyse wesentlicher Aspekte der Kundendatenpflege, Kundenplanung, -ansprache, Abschlussorientierung, Vertriebsunterstützung
- > **Produkt- und Kundenmanagement:** Analyse der Ausrichtung des Produktportfolios, Analyse der Kundenbedürfnisse und zum professionellen Umgang mit Kundenbeschwerden/-impulsen
- > **Transparenz im Vertrieb:** Analyse der wichtigsten Aspekte der Vertriebsplanung, des adressatengerechten Reportings und zur Maßnahmenableitung/-nachhaltigkeit

Das Vorgehensmodell

Interview- und workshopbasiert werden Stärken und Schwächen zügig aufgedeckt und Handlungsoptionen bewertet. Das zugrunde liegende vierstufige Vorgehensmodell von msgGillardon ist dabei konsequent praxisorientiert unter einem sowohl fachlichen als auch technischen Fokus.

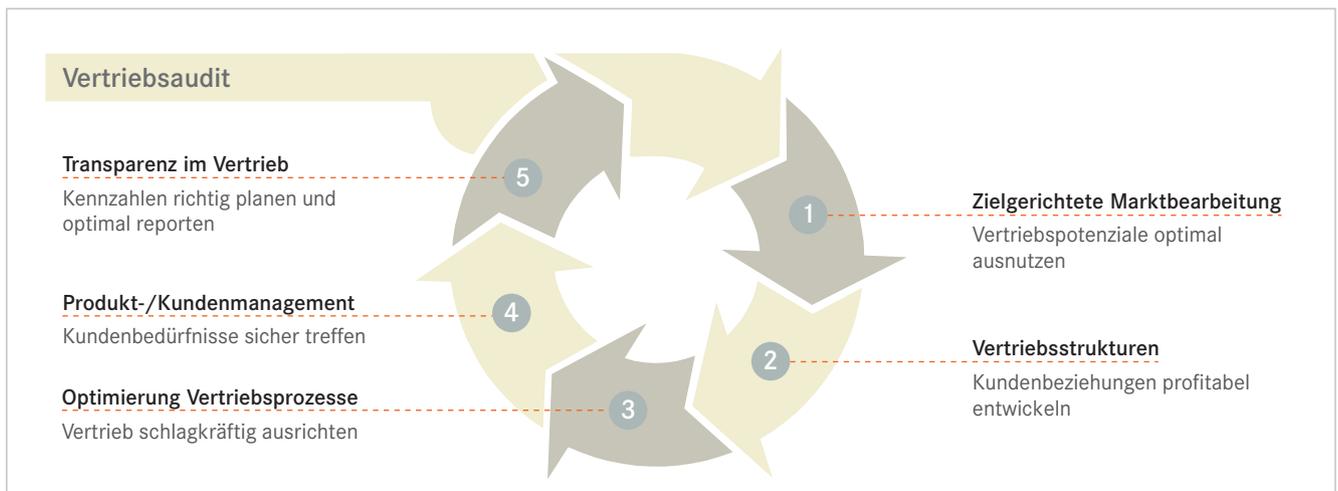


Abbildung 1: Ansatzpunkte zur Optimierung von Vertrieb und Kundenmanagement

- > **Planung:** Abstimmung des konkreten Vorgehens, des Auditumfangs und ggf. spezieller Vertiefungen.
- > **Ist-Analyse:** Fokus-Workshops auf Ebene der Geschäfts-/Vertriebsleitung schärfen den strategischen Rahmen und das Zielbild. Strukturierte Interviews in den relevanten Zentralbereichen und mit Vertriebspersönlichkeiten machen den Status quo und den Handlungsbedarf transparent.
- > **Auswertung:** In der Auswertungsphase erfolgt eine Spiegelung gegen die Best Practices aus umfangreichen Projekterfahrungen und die Erstellung eines Stärken-/Schwächenprofils mit dem Blick für das Machbare.
- > **Ergebnisworkshop:** Präsentation und Diskussion der Auditergebnisse und identifizierten Handlungsoptionen.

Schritt für Schritt zur optimalen CRM-Lösung

Ist das Bild der zukünftigen Marktbearbeitung geschärft, kann daraus abgeleitet werden, wie ausgehend von der aktuellen Lösungslandschaft in sukzessiven Schritten eine optimale Prozessunterstützung aufgebaut werden kann. Im Fokus steht die Unterstützung der vertrieblichen Wertschöpfungskette, vom Interessentenmanagement bzw. Angebot über den Antrag und Vertrag bis zum Vertragsauslauf. Das Idealbild sieht die CRM-Lösung als integrierte Vertriebsmanagementplattform. Für den Vertriebsmitarbeiter sollten das Management von Kundeninformationen und -aktivitäten, die Angebotskalkulation und die Risikobewertung aus einem Guss über ein Frontend erfolgen.

Erfolg ist messbar

Auf dem Weg zur optimalen Lösung muss der Fokus konsequent auf der Generierung von Leistungsvorteilen für den Vertrieb liegen. Schon die ersten Schritte zielen auf folgende Effizienzhebel ab:

- > Fokussierung auf definierte Zielkunden
- > Priorisierte Ansprache wertvoller Kunden
- > Verbesserung der Betreuungsqualität
- > Systematisches Cross- und Up-Selling
- > Erhöhung der Nettovertriebszeiten
- > Kontinuierliche Messung der Zielerreichung im Vertrieb

Die Optimierung der Vertriebsprozesse und der Vertriebsunterstützung auf Basis von CRM-Systemen sind damit kein Selbstzweck. Im Vordergrund steht ein quantifizierbares Nutzeninkasso, an dem sich das Investment in den Vertrieb und CRM-Systeme messen lassen muss.

- > Steigerung der Abschlussquote
- > Erhöhung der Deckungsbeiträge
- > Senkung der Vertriebs- und Verwaltungskosten
- > Folge: Steigerung der Rentabilität (Vertriebseffizienz)

Fazit

Es gilt, alle Mitarbeiter im täglichen Wettbewerb und den Kunden bzw. Vendoren zu unterstützen und Erfolge sicherzustellen. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der jüngsten Wirtschaftskrise kommt zudem dem wertorientierten Bestandskundenmanagement steigende Bedeutung zu. Eine professionelle CRM-Lösung spiegelt sich in der Schnelligkeit und Transparenz und damit in den Kundengewinnungs-, Kundenbindungs- und Vertriebsintensivierungsquoten sowie letztlich in der Kundenzufriedenheit wider.

Autoren



Andreas Biemer

Management Consulting, msgGillardon AG

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



Magnus Günther

Management Consulting, msgGillardon AG

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

Gefühle entdecken

Verstand vs. Emotion: Kann man Bankmarken emotional aufladen?

Von Mathias Steinmann



Autos, Unterhaltungselektronik, Mode – bei vielen Produkten gelingt es den Anbietern, ihre Kunden durch eine emotionale Aufladung der Marke zu binden. Bei Finanzdienstleistungen dagegen dominiert im Markenmanagement vornehme Zurückhaltung. Partnerschaft und Seriosität sind zumeist die Werte, die mit der eigenen Marke assoziiert werden sollen. Der Kunde soll der Marke vertrauen. Unseriös dagegen wäre es für einen Finanzdienstleister, auch *in*, *cool* oder *schick* zu sein – oder einfach auch nur *die Marke, mit der man sich sehen lassen kann*. Warum eigentlich?

Banken sind eigentlich austauschbar

Das Leistungs- und Produktangebot von Banken ist – zumindest soweit man von ausgewiesenen Spezialbanken absieht und an das Segment der Universal- und Retail-Banken denkt – weitgehend standardisiert. Um sich gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen, werden ganz klassisch vor allem die Wege der Vertriebskanalwahl sowie der Preis- oder der Qualitätsführerschaft eingeschlagen. Dabei wird jedoch außer Acht gelassen, dass diese

Wege genauso standardisiert sind wie die angebotenen Produkte, sich also letzten Endes die Gruppen der Filialbanken und der Direktbanken, die Gruppen der Preisführer und der Qualitätsführer bilden. Innerhalb einer dieser Gruppen besitzt keine Bank ein besonderes Alleinstellungsmerkmal. Dieser Problematik bewusst, unternehmen nahezu alle Banken stetige Bemühungen zur Steigerung ihrer Vertriebskompetenz. Das permanente Streben, im Vertrieb weiterhin besser zu werden, stellt mit Sicherheit eine unerlässliche Bedingung für das Bestehen im Wettbewerb dar. Die Wahrnehmung eines eigenständigen Profils beim Kunden wird dadurch alleine jedoch noch nicht geschärft.

Austauschbarkeit ist ein Problem vieler Branchen

Es lohnt sich ein Blick in andere Branchen. Auch dort sind Firmen, insbesondere in reifen Märkten, damit konfrontiert, dass ihre Produkte mit denen des Wettbewerbs auf rein funktionaler Ebene austauschbar sind. Auch hier werden zur Differenzierung die klassischen Instrumente Qualität, Preis und Vertriebskanal eingesetzt.

Doch sehr viel stärker als bei Finanzdienstleistern kommt mit der Marke ein weiteres Differenzierungsmerkmal zum Tragen. Eine gezielte Markenführung sorgt für eine Abgrenzung zu anderen Anbietern und Produkten. Obwohl es im Einzelfall sinnvoll sein kann, den Kunden rational anzusprechen, ist die emotionale Aufladung von Marken offensichtlich am erfolgreichsten. Man denke nur an Unterhaltungselektronik, Mode, Erfrischungsgetränke und nicht zu vergessen Automobile.

Es ist an dieser Stelle sicher nicht erforderlich, Namen zu nennen, jedem Leser werden die bekanntesten Marken zu diesen Produktkategorien spontan einfallen.

Verantwortlich dafür sind in allen diesen Fällen ein gezielter Aufbau des Markenimages und eine gezielte Besetzung der jeweiligen Marke mit emotionalen Werten. Das Markenimage sorgt langfristig für Identifikation in einer Zielgruppe, für ein „Das-muss-ich-haben“. Es scheut aber auch nicht vor Polarisierung zurück, wie man besonders bei Automobilmarken feststellen kann. Dem „Das-muss-ich-haben“ steht häufig ein kategorisches „Das-werde-ich-niemals-kaufen“ in anderen Zielgruppen gegenüber. Doch diese Polarisierung kann sich lohnen. Nicht selten sind 10 oder gar 20 % des am Markt erzielten Preises allein dem Wert der Marke zu verdanken. Je geringer die operative Marge ist, desto größer ist der Ergebniseffekt dieses sogenannten Markenpremiums. Bei solch einem Margenhebel kann auch die Ablehnung der Marke bei bestimmten Zielgruppen verschmerzt werden.

Wofür stehen Bankenmarken?

Obwohl auch Banken seit jeher durch werbliche Maßnahmen die Wahrnehmung ihrer Marke am Markt zu prägen versuchen, wird durch dieses Mittel nur in geringem Maße das Profil gegenüber konkurrierenden Anbietern geschärft. Häufig wird das Markenimage sogar stärker etwa durch Presse und Mundpropaganda geprägt.

Vor einer Emotionalisierung ihrer Marke schrecken Banken eher zurück. Betrachtet man die Werte, die zumeist in den Werbeaktivitäten

transportiert werden, so findet man Begriffe wie „Verantwortungsbewusstsein“, „Professionalität“, „Partnerschaft“. So gut wie alle Banken stellen mehr oder weniger seriöse Distanz in den Vordergrund. Im Zuge der Finanzkrise und ihrer Nachwehen ist dies mit Sicherheit verständlich. Doch es erklärt weder die emotionale Zurückhaltung in der Markenführung vor der Finanzkrise, noch kann dies zwingend für jeden Anbieter der richtige Weg in die Zukunft sein.

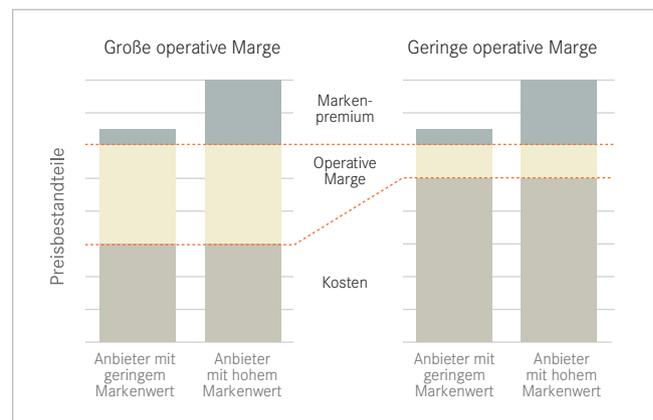


Abbildung 1: Markenwert als Deckungsbeitragsgröße

Kann man eine Bankenmarke emotional aufladen?

Tatsächlich gibt es durchaus bereits Ansätze einer stärkeren emotionalen Ansprache und Bindung von Kunden. Nur sind sie selten direkt auf die Marke bezogen.

Diesen Schritt der emotionalen Bindung geht aktuell wohl am ehesten die Gruppe der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Aufgrund ihrer Rechtsform der Genossenschaft, die es jedem Kunden erlaubt, als Mitglied gleichzeitig Teilhaber der Bank zu werden, steht diesen ein Kundenbindungsinstrument zur Verfügung, das andere Banken nicht haben. Obwohl bei Genossenschaftsbanken ansonsten generell die oben aufgezeigten zurückhaltenden Werte dominieren, kann mit Sicherheit beispielsweise durch die Botschaft „Meine Bank gehört mir“ ein hoher Grad an emotionaler Bindung erzielt werden.

In anderen Fällen setzt Emotionalisierung eher am Produktmanagement oder Vertriebswegemanagement an – in der Hoffnung, dass dies wiederum auf die Marke abstrahlt. Bei diesen Produkt- und Filialkonzepten ist zu konstatieren, dass es sich um vielversprechende Ideen handelt, denen es aber noch an einer Einbindung in ein übergeordnetes Markenmanagement fehlt. Häufig werden solche Konzepte flankiert von einer eher traditionell sachlichen Werbekommunikation. Der Kunde wird dies eher als irritierend und widersprüchlich ansehen. Die Ansätze zeigen jedoch, dass Emotionalisierung möglich ist. Das Bankgeschäft muss nicht in einer steril-rationalen Nische verharren.

Die Herausforderung wird darin bestehen, neue emotional stärker beladene Werte, wie z. B. „elitär“, „stark“, „avantgardistisch“, „cool“, zu transportieren oder einen bestimmten Lebensstil anzusprechen. Dies ist durchaus möglich, ohne dabei für den Kunden nicht mehr als vertrauenswürdiger Partner zu gelten. Denn die Lebenserfahrung lehrt, dass Vertrauen gewissermaßen nebenbei entsteht, wenn sich ein Mensch emotional angesprochen fühlt. Das Verhältnis zwischen Bank und Kunden muss sich aus der Rationalitätsfalle lösen.

Grunderfordernisse an erfolgreiche Markenführung

Erfolgskritisch auf dem Weg zu einer emotionalen Marke wird neben dem Mut zur Emotionalisierung und auch zur Polarisierung ein stimmiger Marktauftritt sein. Zunächst muss dabei die Zielgruppe sehr genau definiert und analysiert werden. Nur so wird es gelingen, genau diejenigen Werte zu identifizieren, mit der die Zielgruppe auch erreicht wird. Im Anschluss daran ist es erforderlich, einen einheitlichen, geradezu lehrbuchmäßigen Marketingmix aus Kommunikation, Preis, Produkt und Vertriebsweg umzusetzen. Widersprüche in diesem Mix wird der Kunde sofort wahrnehmen. Besonders erwähnt sei in diesem Zusammenhang die Bedeutung, die den Mitarbeitern der Bank zukommt. Diese sind es, die die emotionalen Werte am Ende bestätigen oder als leeres Versprechen enttarnen. Vor der emotionalen Bindung der Kunden stehen somit die emotionale Bindung der Mitarbeiter und

eine Arbeitsatmosphäre, die es den Mitarbeitern erlaubt, die Werte der Bank glaubwürdig zu vertreten.

Schlussendlich ist das Verhältnis von Bankmitarbeiter und Kunden einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, sei es im regelmäßigen Kontakt in der Filiale oder lediglich der seltene Kontakt eines Direktbankkunden mit dem Callcenter. Und diese Erkenntnis ist eigentlich sehr alt.

Fazit

Banken lassen Spielräume zur Wettbewerbsdifferenzierung ungenutzt. Zu häufig setzen Konkurrenten auf gleiche Produkte, Preise, Vertriebswege und Markenbotschaften. Im Markenmanagement dominiert eine rational-zurückhaltende Ansprache. Dabei ließe sich aus anderen Branchen lernen, dass sich der Mut zur Emotionalisierung und Polarisierung der Marke lohnt. Emotionale Bindung ist ein eigener bedeutender Margenbeitrag und damit ein Schlüssel zu mehr Ertrag und Rentabilität. In vielen Häusern sind im Produktmanagement und in der Filialgestaltung erste Bemühungen um eine Überwindung der Sachlichkeit vorhanden. Ihnen fehlt es jedoch meist noch an einer Einbindung in eine übergeordnete emotionale Markenführung, die mit einem durchgehenden Marketingkonzept unterstützt wird. Erste Ansätze zeigen jedoch, dass es möglich ist, Banken aus den Zwängen einer einseitig rationalen Kundenansprache zu führen und den Kunden da zu binden, wo Menschen zu binden sind: nicht beim Verstand, sondern bei der Emotion.

Autor

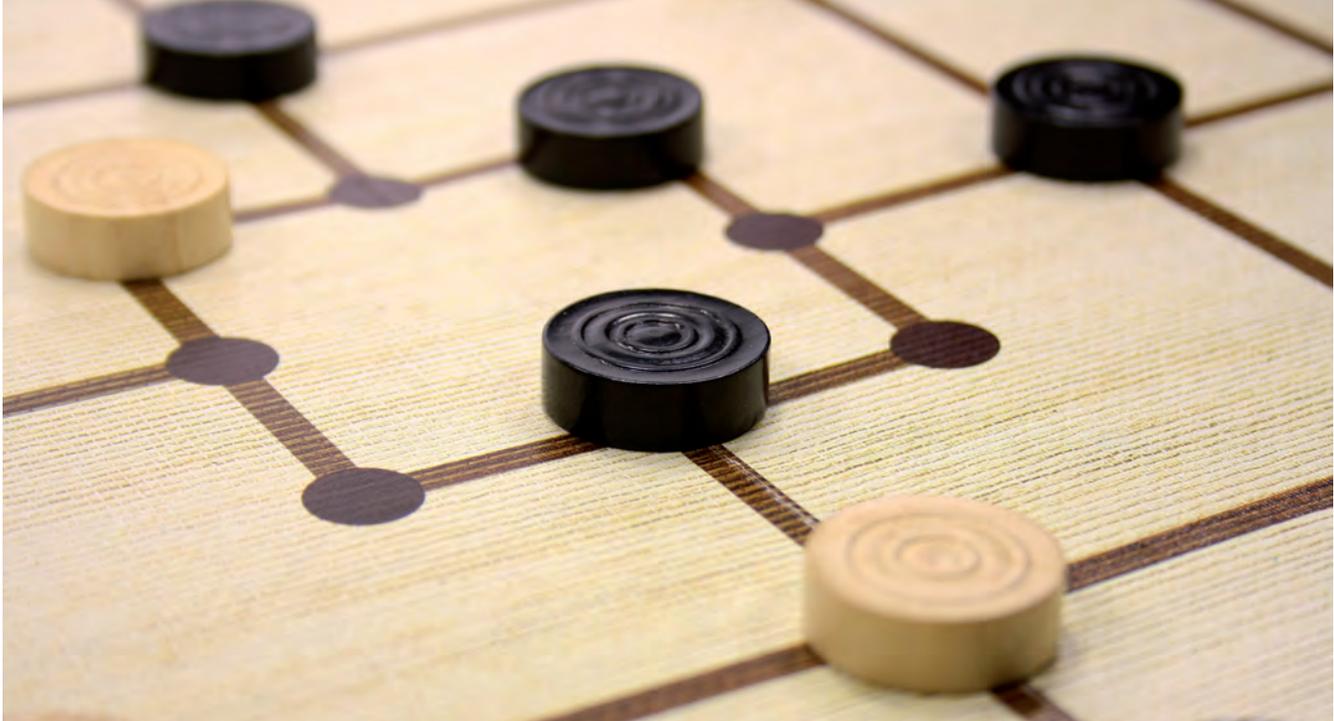


Mathias Steinmann

Management Consulting, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 291

> mathias.steinmann@msg-gillardon.de



Aus der Zwickmühle

Gewinn- statt Volumensteuerung im Mehr-Perioden-Modell: Im Preiskampf der Banken neue Kunden gewinnen

Von Jonas Andrusis, Dr. Manuela Ender und Andreas Vogel

Im Artikel „Der Weg aus der Krise – Mit Nachhaltig erfolgreichen Preisstrategien die Krise hinter sich lassen“ aus der NEWS 01/2009 wurde anhand eines spieltheoretischen Modells untersucht, ob der Eintritt in einen Preiskampf bei Tagesgeldkonditionen im Privatkundengeschäft aus Sicht einer bestimmten Bank lohnenswert ist oder nicht. Die Analyse ergab interessante Ergebnisse: Ein reines Kopieren der Konkurrenzbedingung war in keinem Szenario gewinnoptimal. Vielmehr musste die Bank entscheiden, ob sie einer Angreiferstrategie durch Anbieten sehr guter Konditionen oder einer Verteidigerstrategie mit einem relativ niedrigen Zinsangebot folgen will. Welche Strategie zu dem maximalen Gewinn führt, hängt dabei von Faktoren wie beispielsweise der Höhe des Marktanteils und der festgelegten Zinskondition der Bank ab. Verfügt die Bank in ihrer Region über einen hohen Marktanteil, führen moderate Konditionen zu einem höheren Gewinn als Kampfbedingungen. Diese können zwar das Volumen steigern, da sie Kunden der Konkurrenz anlocken, schmälern aber auch gleichzeitig deutlich die Marge.

Auf den ersten Blick könnte die Folgerung naheliegen, dass die Bank mit der Verteidigerstrategie alle Kunden an die Konkurrenzbank verliert. In diesem Fall wäre eine Volumensteuerung die einzige Möglichkeit zur Gewinnmaximierung. In empirischen Untersuchungen wurde jedoch festgestellt, dass das Wechselverhalten der Kunden individuell unterschiedlich ist. Beispielsweise hängt es vom Alter, vom beruflichen Status oder auch von der zur Verfügung stehenden Geldmenge der Kunden ab. Das führt dazu, dass einige Kunden bereits durch einen geringen Zinsvorteil zum Wechseln animiert werden, während bei anderen Kunden die Zinsdifferenz für einen Bankenwechsel wesentlich größer sein muss. In einem Preiskampf werden zunächst Kunden mit einer niedrigen Wechselschwelle wechseln und die Kunden mit einer höheren Wechselschwelle erst einmal bei ihrer Bank verbleiben. Darüber hinaus gilt zu bedenken, dass die Kunden mit niedriger Wechselschwelle beim nächsten Preiskampf leichter dazu neigen, erneut zu wechseln, was diese Kunden auf Dauer weniger attraktiv für die Bank macht. Die in das Modell integrierte, gleich verteilte Wechselschwelle kann diesen Effekt abbilden und trug wesentlich zur Erkenntnis bei, dass eine Verteidigerstrategie durchaus optimal sein kann.

Erweiterung auf ein Mehr-Perioden-Modell

Die Aussagekraft des Ein-Perioden-Modells ist bereits beachtlich und hilfreich bei der strategischen Positionierung der Bank. Dennoch weist das Ein-Perioden-Modell gegenüber der Realität einige Schwächen auf. Zum Beispiel können Veränderungen der Wechselschwelle und des zur Verfügung stehenden Kapitals eines Kunden im Laufe der Zeit nicht abgebildet werden. Um Effekte dieser Art zu berücksichtigen, wurde das statische Modell auf ein stochastisches Mehr-Perioden-Modell erweitert, das das Eintreten junger Kunden in den Markt, das Altern der Kunden, die damit einhergehende Veränderung des Wechselverhaltens und den Vermögenszuwachs bis hin zum Ausscheiden des Kunden durch Tod und Vererbung des Vermögens simuliert.

Ziel dieses Simulationsmodells ist es, die Auswirkungen einer heute zu treffenden Entscheidung über die Höhe der Konditionen bzw. über die zu verfolgende Strategie nicht nur für den Ist-Zustand, sondern für mehrere Monate, Quartale oder sogar Jahre hinsichtlich Volumen- und Gewinnentwicklung zu prüfen. Da-

durch werden heute eine verlässlichere Entscheidung und strategisch klare Positionierung im Wettbewerb ermöglicht. Strategische Fehlentscheidungen in der aktuellen Konditionsgestaltung werden so vermieden.

Die Sichtbarkeit im Markt als entscheidender Faktor

Ob Kunden zu einer anderen Bank wechseln, hängt stark von der Sichtbarkeit der jeweiligen Bank in der Region des Kunden ab. Nur wenn der Kunde das Angebot einer Bank bewusst wahrnimmt, zieht er es in Erwägung, zu dieser zu wechseln. Diese Sichtbarkeit einer Bank ist stark an ihren Typ gekoppelt. Beispielsweise ist eine Sparkasse oder Volksbank mit einem großen Filialnetz innerhalb einer Region in dieser wesentlich sichtbarer als eine Onlinebank. Demgegenüber ist die Onlinebank in vielen verschiedenen Regionen ähnlich stark sichtbar, während eine Sparkasse oder Volksbank nur in ihrer und angrenzenden Regionen stark ist und in entfernten Regionen überhaupt nicht wahrgenommen wird. Beeinflusst wird die Sichtbarkeit zusätzlich durch Marketingmaßnahmen wie z. B. Kampagnen und Sponsoring.

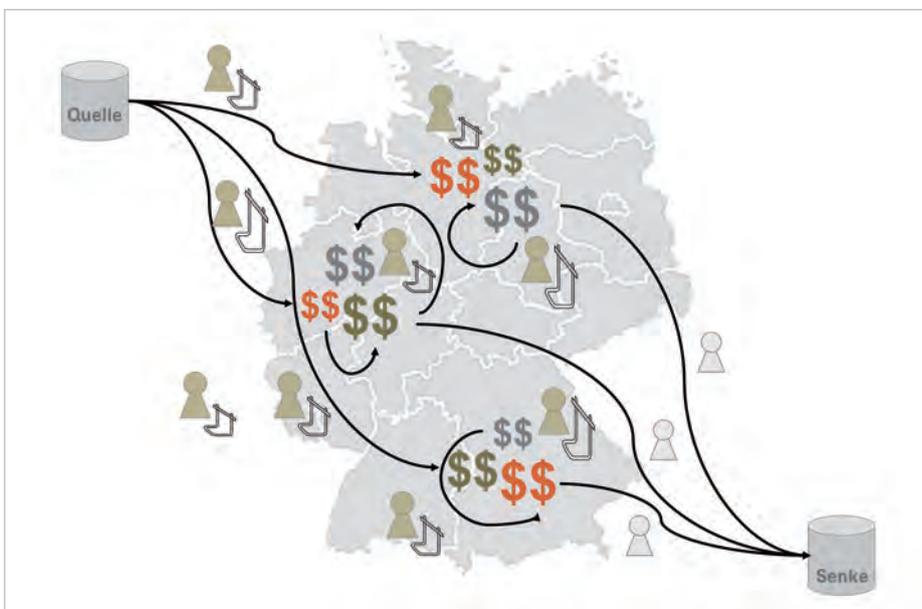


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Modells

Das statische Modell umfasste bisher zwei Banken: zum einen die Bank aus Sicht des Modellierers und die Konkurrenz-Bank mit den besten Konditionen zu diesem Zeitpunkt. Da bisher die Annahme der vollständigen Sichtbarkeit beider Banken für die Kunden galt, war dies in einer Periode durchaus ausreichend. Kunden, die wechseln wollen, entscheiden sich für die Konkurrenz-Bank mit den besten Konditionen. Eine dritte Bank mit Angreiferkonditionen, aber schlechteren als die Konditionen der „besten“ Konkurrenz-Bank wäre für die wechselwilligen Kunden nicht attraktiv.

Um zu untersuchen, warum im Wettbewerb um den Kunden mehr als zwei Banken bestehen können, kann im Simulationsmodell eine beliebige Anzahl an Banken zu Beginn angelegt und ihre jeweilige Sichtbarkeit pro Region angegeben werden. Durch diese Erweiterungen wird die Einsetzbarkeit des Modells in der Praxis deutlich erhöht und erklärt, warum durchaus mehr als nur eine Verteidiger- und eine Angreiferbank im Wettbewerb um die Kundengelder stehen. Zusätzlich können weitere Merkmale einer polymorphen Bankenstruktur, wie unterschiedliche Fixkosten, Strategien, Marktanteile oder auch Liquiditätssituationen, im Modell ausgewertet werden. Die Elemente des Simulationsmodells im Einzelnen sowie deren Interaktion pro Periode sind in Abbildung 1 skizziert.

Wie sich die Sichtbarkeit der Banken auf das Volumen auswirkt, wird am folgenden Beispiel aufgezeigt. Zunächst wird weiterhin von zwei Banken ausgegangen, die für alle Kunden vollständig sichtbar sind. Abbildung 2 zeigt den Verlauf der Kundenanzahl und des kumulierten Gewinns über 60 Monate bzw. fünf Jahre. Zu Beginn sind 50 % der Kunden bei Bank 1 und 50 % der Kunden bei Bank 2. Da vereinfachend angenommen wird, dass jeder Kunde über das gleiche Volumen verfügt, kann die Kundenanzahl als Indikator für das Volumen dienen. Bank 1 bietet auf das Tagesgeld einen Zinssatz von 1,5 % p. a., während Bank 2 auf ein sonst gleiches Produkt 2 % p. a. bietet. Diese Konditionen bleiben im Beispiel über die fünf Jahre konstant. Die Wechselschwelle ist wie beschrieben über alle Kunden gleich verteilt und in einem absoluten Eurobetrag vorgegeben. Die Zinszahlung erfolgt monatlich, wodurch sich das gesamte Volumen im Laufe der Zeit erhöht. Das führt dazu, dass nach und nach die Wechselschwellen der Kunden bei Bank 1 überschritten werden und sie zur Bank 2 wechseln, um in den Genuss der höheren Kondition zu kommen. Die Zinseinnahmen, aus denen die Bank den Kundenzins zahlen kann, liegen in diesem Beispiel bei 3 % p. a. und spiegeln einen mittleren Zins wider, der durch die Anlage bei einer Zentralbank und durch Zinserträge der eigenen Kreditvergabe erwirtschaftet wird.

Die Ergebnisse aus Abbildung 2 decken sich mit den Erkenntnissen aus dem statischen Modell: Die Angreifer-Bank kann durch die

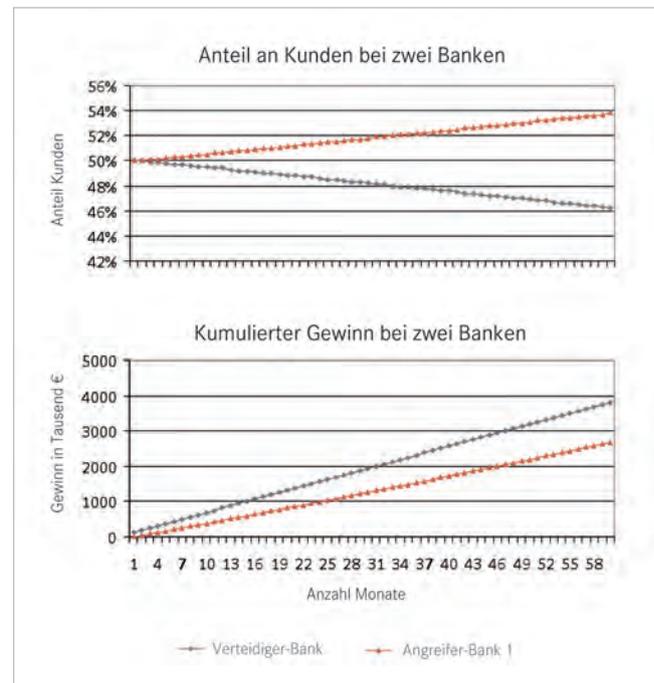


Abbildung 2: Kundenanteil und kumulierter Gewinn am Beispiel mit zwei Banken

höhere Kondition stetig ihr Volumen steigern, durch die geringere Marge aber weniger Gewinn erzielen als die Verteidiger-Bank.

Warum gibt es mehr als zwei Banken?

Um die Auswirkungen der Sichtbarkeit auf drei Banken in einer Region zu untersuchen, wird das Modell so parametrisiert, dass eine Bank eine sehr starke Sichtbarkeit erhält, wie beispielsweise die Sparkasse oder Volksbank in einer mittelgroßen Stadt. Eine weitere Bank, eine Onlinebank, wird nur gering wahrgenommen. Die dritte Bank in dieser Stadt ist eine der überregionalen Geschäftsbanken, deren Werbung in dieser Stadt zwar stärker wahrgenommen wird als die der Onlinebank, aber da sie in der Stadt keine Filiale unterhält, dennoch nur gering sichtbar ist. Die regional starke Bank bietet 1,5 % p. a., die Onlinebank 2,5 % p. a. und die Geschäftsbank 2 % p. a. Somit gibt es in diesem Beispiel zwei Banken mit einer Angreiferstrategie und die Regional-Bank als Verteidiger. Ohne den Faktor der Sichtbarkeit hätte der „schlechtere“ Angreifer keine Chance,

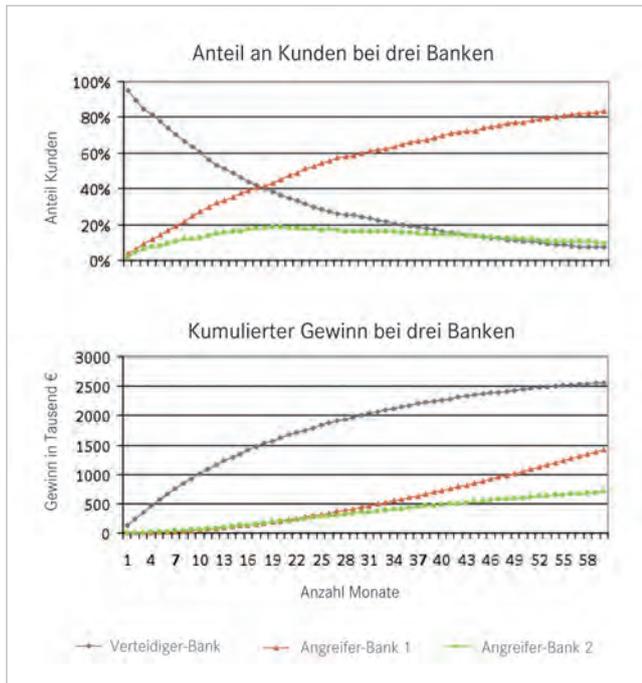


Abbildung 3: Kundenanteil und kumulierter Gewinn am Beispiel mit drei Banken

wechselwillige Kunden zu gewinnen, und das Beispiel wäre äquivalent zum ersten. Durch die Modellierung der Sichtbarkeit ergeben sich jedoch interessante Ergebnisse gemäß Abbildung 3.

Der Geschäftsbank gelingt es trotz schlechterer Angreiferkonditionen, über eine lange Zeit fast konstant ca. 20 % der Kunden zu gewinnen und zu halten. Durch die höhere Marge pro Kunde erzielt sie damit zu Beginn einen vergleichbar hohen Gewinn wie der beste Angreifer, die Onlinebank. Den besten Gewinn erzielt unverändert die Regional-Bank mit der Verteidigerstrategie.

Abbildung 3 lässt jedoch auch erkennen, dass die Verteidigerstrategie auf Dauer zu einem schmerzlichen Kundenverlust und zu immer geringeren Gewinnraten führt. Folglich müsste die Regional-Bank ihre Strategie im Laufe der Zeit verändern. Ein sofortiges Anpassen an die Konkurrenzkondition ist, wie bereits geschildert, nicht gewinnoptimal, da über einen gewissen Zeitraum das hohe Gewinnpotenzial der niedrigeren Kondition ausgeschöpft werden

sollte. Im Laufe der Zeit sollte jedoch eine Anpassung erfolgen, um den Markttrend umzukehren. Das Simulationsmodell ermöglicht das Testen einer Vielzahl von möglichen Strategien unter gleichzeitiger Antizipation des Verhaltens der Konkurrenz. Auf diese Weise können verschiedene Szenarien durchgespielt werden, um so ein souveränes Agieren im Markt bei gleichzeitiger Gewinnorientierung zu gewährleisten.

Fazit

Durch die Erweiterung des statischen Modells auf ein Mehr-Perioden-Modell, die Möglichkeit, eine beliebige Anzahl an Banken abzubilden, und durch den Faktor der Sichtbarkeit der einzelnen Banken in unterschiedlichen Regionen ermöglicht das Simulationsmodell, Auswirkungen auf Volumen und Gewinn von strategischen Entscheidungen bei der Konditionenanpassung über einen längeren Zeitraum hinweg darzustellen. Darüber hinaus können Veränderungen im Kundenverhalten bedingt durch ihren Lebenszyklus abgebildet werden.

Insgesamt kann somit das Simulationsmodell im komplexen Miteinander der unterschiedlichen Banken helfen, gemäß der eigenen Ausrichtung und Größe eine optimale Kondition zu stellen, die den Gewinn langfristig maximiert. Klare Strategien in der Konditionenfindung und für die regionale und überregionale Kundensichtbarkeit helfen, aus der Zwickmühle des Kopierens der Konkurrenzkondition herauszukommen und dauerhaft eine eigene Positionierung im Markt zu finden.

Ansprechpartner



Andreas Vogel
Management Consulting, msgGillardon AG

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

EU-Recht umsetzen

EU-Verbraucherkreditrichtlinie: Auswirkungen auf die Effektivzinsberechnung

Von Prof. Dr. Konrad Wimmer

Im August 2009 wurde das Gesetz zur Umsetzung der Verbraucherkreditrichtlinie verkündet. Die zum 11. Juni 2010 erfolgende Umsetzung der neuen Verbraucherkreditrichtlinie betrifft auch die Berechnung des Effektivzinssatzes nach PAngV und wirft diverse fachliche Fragen auf. Im Folgenden werden einige Umsetzungsaspekte aufgegriffen und exemplarisch dargestellt.¹

Effektivzinsberechnungsmethode nach PAngV

Die Effektivzinsberechnungsmethode der PAngV, insbesondere die exponentielle Verzinsung auch im unterjährigen Bereich, bleibt erhalten. Sie entspricht prinzipiell der international üblichen ICMA-Methode (International Capital Market Association); unterstellt werden **tägliche Zinskapitalisierung** und **exponentielle** Verzinsung.

Die **aktuell gültige PAngV** verwendet die ICMA-Methode als standardisierte Methode (1 Monat = 1/12 eines Jahres) bei der Festlegung des Abzinsungszeitraums. Allerdings gilt dies nur unter der Voraussetzung, dass die Zahlungen in Abständen von vollen Monaten anfallen. Ansonsten ist die spezielle Tagezählweise der PAngV abzubilden: Bei nicht vollen Monaten ist der krumme Abschnitt nach der deutschen 30/360-Tagemethode zu zählen, die gezählten Tage sind dann durch 365 zu dividieren: Läuft ein Kredit z. B. vom 15. Januar bis zum 28. März zählt man $2/12 + 13/365$.

Auch **künftig** ist die international übliche **exponentielle** Verzinsung zu verwenden. Nach PAngV ist diese Methode wie bisher in standardisierter Form zu verwenden (1 Monat = 1/12 eines Jahres).



Der bisherige **Anhang** zu § 6 Abs. PAngV wird durch eine **Anlage** zu § 6 PAngV ersetzt, jedoch bleibt die formale mathematische Struktur der Abzinsungsformel davon unberührt. Allerdings galt bisher im Anhang zu § 6 Abs. PAngV unter 4. die Formulierung: „Die Spannen tK und t'K' werden in Jahren oder Jahresbruchteilen ausgedrückt. Zugrunde gelegt werden für das Jahr 365 Tage, 52 Wochen oder 12 gleich lange Monate, wobei für Letztere eine Länge von $365/12$ Tagen = 30,416 Tagen angenommen wird.“

Nummehr lautet die Formulierung: „Der Zeitraum zwischen diesen Zeitpunkten [Anm. des Verfassers: gemeint sind die Spannen tK und t'K'] wird in Jahren oder Jahresbruchteilen ausgedrückt. Zugrunde gelegt werden für ein Jahr 365 Tage (**bzw. für ein Schaltjahr 366 Tage**), 52 Wochen oder 12 Standardmonate. Ein Standardmonat hat 30,416 Tage (d. h. $365/12$), **unabhängig** davon, **ob es sich um ein Schaltjahr handelt oder nicht.**“

Unklar infolge der widersprüchlichen Gesetzesformulierung ist, ob bei den oben beschriebenen krummen Laufzeitabschnitten eines Schaltjahrs die kaufmännisch gezählten Zinstage (30/360-Zählung) durch 365 oder 366 zu teilen sind.

Der fett hervorgehobene Hinweis „bzw. für ein Schaltjahr 366 Tage“ wirkt sich also nicht auf die Definition des Standardmonats aus, jedoch ist dann zu fragen, welche Bedeutung der Formulierung zukommt. Sie kann einerseits dahin gehend ausgelegt werden, dass bei Schaltjahren und krummen Zeitabschnitten die krummen Abschnitte „Tage gezählt nach 30/360-Methode/366“ ermittelt werden. Andererseits kann man es wohl vertreten, die bisherige Rechtslage zu übernehmen und generell durch 365 zu teilen.

Umfang der einzubeziehenden Kosten

In die Effektivzinzberechnung sind auch nach § 6 PAngV neuer Fassung grundsätzlich die Gesamtkosten des Kredits für den Kreditnehmer einschließlich etwaiger Vermittlungskosten einzubeziehen. Die Gesamtkosten leiten sich aus § 6 Abs. 3 PAngV ab. Ausnahmen bestehen nur für diejenigen Kosten, die in § 6 Abs. 3 Nr. 1 bis 6 PAngV explizit genannt sind. Hierzu sind folgende Hinweise zu geben:

Nummer 3:

§ 6 Abs. 3 Nr. 3 regelt, dass die **Kontoführungs- und ähnliche Kosten** grundsätzlich nicht in die Berechnung der Gesamtkosten des Kredits einzubeziehen sind. Eine Ausnahme gilt alternativ in folgenden Fällen:

- die Kontoeröffnung ist obligatorisch oder
- die Kontokosten sind nicht klar und getrennt ausgewiesen.

Der verpflichtende Charakter der Kontoeröffnung führt damit bereits zur Einbeziehung der Kosten in die Berechnung. Gleiches gilt bei fehlender Klarheit bei den Kontokosten. Ganz besonders sind die Kosten einzubeziehen, wenn beide Fälle zusammentreffen.

Nummer 4:

Nummer 4 enthält die Regelungen für Zusatzleistungen, insbesondere Versicherungen. Die Restschuldversicherungsprämie ist nur einzubeziehen, wenn a) der Abschluss des Vertrages zwingend ist oder wenn sie b) Einfluss auf die Vertragsbedingungen nimmt. a) dürfte als praxisrelevanter Fall ausscheiden, weil schon bisher der Abschluss einer Restschuldversicherung nur in seltenen Fäl-

len obligatorisch war. Ein Einfluss auf die Vertragsbedingungen und damit Fall b) dürfte dann vorliegen, wenn bei Abschluss einer Restschuldversicherung der Kreditzinssatz sinkt, weil das versicherte Risiko von der Bank auf die Versicherung verlagert wird.

Wirkt sich demnach die Kopplung von Kredit und Restschuldversicherung bei der Werbung bzw. dem konkreten Kreditangebot nicht in unterschiedlichen Sollzinsen für Kredite mit und ohne Restschuldversicherung aus, so bleibt faktisch die bisherige Rechtslage materiell unverändert (Nichteinbeziehung der Restschuldversicherung im Normalfall). Im Streitfall zwischen Bank und Kunden liegt die Nachweisverpflichtung aufseiten der Bank, allerdings nur gegenüber den Preisbehörden.

Nummer 5 und 6:

Nummer 5 nimmt Notarkosten aus. Nach Nummer 6 sind Kosten für Sicherheiten bei Immobiliendarlehensverträgen im Sinne des § 503 des Bürgerlichen Gesetzbuchs ausgenommen. Die bisherige Rechtslage wird somit fortgeführt.

Zusammenfassend ergibt sich aus der Verbraucherkreditrichtlinie, dass grundsätzlich alle Kosten einzubeziehen sind und Ausnahmetatbestände definiert werden. Die Änderungen gegenüber der bisherigen Rechtslage sind eher gering. Prinzipiell ist nach Artikel 3 g) der Verbraucherkreditrichtlinie zwischen Kosten, die im Zusammenhang mit dem Kreditvertrag stehen und die dem Kreditgeber bekannt sind, sowie Kosten für Nebenleistungen (z. B. Versicherungsprämien) zu differenzieren. Letztere sind nur einzubeziehen, wenn diese Nebenleistungen eine zusätzliche Voraussetzung darstellen, dass der Vertrag überhaupt oder zu den vorgesehenen Bedingungen zustande kommt.

Prämissen der Effektivzinsermittlung

Die **bisherigen** drei Vermutungen in § 6 Abs. 5 PAngV alter Fassung werden durch die VKG-RL wesentlich erweitert. Die Anlage zu § 6 PAngV sieht unter II. u. a. die folgenden zusätzlichen Annahmen für die Berechnung des effektiven Jahreszinses vor:

- > Buchstabe i): „Werden für einen begrenzten Zeitraum oder Betrag verschiedene Zinssätze und Kosten angeboten, so werden während der gesamten Laufzeit des Kreditvertrags als Zinssatz der höchste Zinssatz und als Kosten die höchsten Kosten angenommen.“
- > Buchstabe j): „Bei Verträgen, bei denen die Sollzinsbindung vor der für die Rückzahlung bestimmten Zeit endet und nach deren Ende ein neuer, veränderlicher Sollzinssatz vereinbart wird, der in regelmäßigen Abständen nach einem vereinbarten Index oder Referenzzinssatz angepasst wird, wird angenommen, dass der Sollzinssatz nach Ablauf der Sollzinsbindung dem Sollzinssatz entspricht, der sich aus dem Wert des vereinbarten Index oder Referenzzinssatzes zum Zeitpunkt der Berechnung des effektiven Jahreszinses ergibt.“

Diese Vorschrift führt dann zur Angabe eines auf die rechnerische Gesamtlaufzeit abstellenden Effektivzinssatzes, wenn ein klassisches Roll-over-Darlehen vorliegt (Berechnung des Effektivzinssatzes auf die Zeit der Rahmenvereinbarung) oder eine Festzinsvereinbarung (z. B. auf 5 Jahre) gekoppelt wird mit einer sich anschließenden Indexierung/Referenzierung des Sollzinssatzes. Der Gesetzeswortlaut lässt keinen Spielraum dafür, generell eine Effektivzinsberechnung auf die rechnerische Gesamtlaufzeit vorzunehmen.

Hinsichtlich des zur bisherigen Rechtslage angesprochenen **Disagio-Splittings** ergeben sich durch die neue Rechtslage keine Änderungen, d. h. es bleibt bei der Gültigkeit dieser Kostenverteilungsmethode.

Die Rundung des Effektivzinssatzes erfolgt auch künftig auf zwei Nachkommastellen. Die neu gefasste Anlage (zu § 6 PAngV) I. d) wird entsprechend geändert werden, da ein Übersetzungsfehler vorlag, der fälschlicherweise die Angabe auf eine Nachkommastelle vorsah (vgl. Gesetzesentwurf der Bundesregierung „Entwurf eines Gesetzes zur Einführung einer Musterwiderrufsinformation für Verbraucherdarlehensverträge, zur Änderung der Vorschriften über das Widerrufsrecht bei Verbraucherdarlehensverträgen und zur Änderung des Darlehensvermittlungsrechts“ vom März 2010.²

Der Begriff des „**anfänglichen** effektiven Jahreszinses“ nach bisheriger PAngV **entfällt** künftig, da die EU-Verbraucherkreditrichtlinie nicht zwischen dem „anfänglichen effektiven Jahreszins“ und dem „effektiven Jahreszins“ differenziert. Nach bisherigem Rechtsverständnis war der anfängliche effektive Jahreszins anzugeben, wenn eine Änderung des Zinssatzes oder anderer preisbestimmender Faktoren vorbehalten war (§ 6 Abs. 1 PAngV). Der Regierungsbegründung zu § 494 Abs. 2 BGB ist zu entnehmen, dass mit der Streichung des Begriffs keine materielle Änderung der bisherigen Rechtslage verbunden ist, insbesondere muss natürlich auch künftig der effektive Jahreszins bei Darlehen mit veränderlichen Bedingungen ausgewiesen werden (Gesetzesentwurf der Bundesregierung vom 5. November 2008 „Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Verbraucherkreditrichtlinie, des zivilrechtlichen Teils der Zahlungsdiensterichtlinie sowie zur Neuordnung der Vorschriften über das Widerrufs- und Rückgaberecht“). Dabei ist von den bei Vertragsschluss gültigen Konditionen auszugehen, die auch im Vertrag anzugeben sind.

Manche juristischen Interpretationen gehen inzwischen davon aus, dass sich die Effektivzinsangabe bei einer unechten Abschnittsfinanzierung auf die rechnerische Gesamtlaufzeit bezieht (hingegen bei einer echten Abschnittsfinanzierung das Zinsbindungsende maßgeblich ist) – dies wird aus dem Wegfall des „**anfänglichen** effektiven Jahreszinses“ gefolgert.

1 Ausführlicher in: Wimmer, K.: Preisangaben und Effektivzinsberechnung, in: Praktikerhandbuch Verbraucherdarlehen, 2. Aufl., Heidelberg 2009, S. 93-134

2 Vgl. <http://www.bmj.bund.de>



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Geschäftsbereichsleiter Bankinnovation,
msgGillardon AG

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

Risikoadjustierte Margenoptimierung

Ein innovativer und ertragsorientierter Ansatz im variablen Geschäft und seine softwareprototypische Umsetzung

Von Dennis Bayer und Dr. Manuela Ender

Kundengelder haben seit Ausbruch der Finanzkrise eine regelrechte Renaissance erlebt. Dies gilt sowohl bei der Wahrnehmung der Kunden als auch bei der Bedeutung dieser Ertrags- und Refinanzierungsquelle in den Instituten. 2007 und 2008 waren vor allem wegen der inversen Zinsstruktur die kurzlaufenden Sparanlagen auf der Festzinsseite und variable Produkte wie Geldmarktkonten eine Alternative für die Anleger. Obwohl seit April 2009 eine Beruhigung an den Aktien- und Wertpapiermärkten eingetreten ist, sind die Verunsicherung und Skepsis der Anleger unverändert groß. Die „geparkten“ Gelder auch langfristig für die variablen Produkte zu gewinnen ist daher aktuell eine der Herausforderungen für die Institute. Damit dies gelingen kann, sind einerseits wettbewerbsfähige Konditionen wichtig. Andererseits sollten mit diesen Produkten ausreichend hohe Margen erwirtschaftet werden können, ohne dabei zu große Risiken eingehen müssen.

Um die variablen Produkte in den Summenzahlungsstrom zu integrieren, ist eine Abbildungsmethodik notwendig, die das variable Geschäft transparent und konsistent in die Zinsbuchsteuerung integriert. Die Methode der gleitenden Durchschnitte, die in dem msgGillardon-Produkt VARAN implementiert und seit vielen Jahren erfolgreich im Einsatz ist, erfüllt alle Anforderungen an die Abbildung variabler Geschäfte. Durch die Bestimmung eines Mischungsverhältnisses ist es möglich, die Gelder in den Summen-Cashflow zu integrieren, dadurch über die Zinsbuchsteuerung auszusteuern und über die klare Anlagenvorschrift zu disponieren.

Bei jeder Weiterentwicklung der Methodik ist klar, dass diese Eigenschaften erhalten bleiben müssen. Bei der klassischen Methode der gleitenden Durchschnitte wird als Zielkriterium der Optimierung die Varianz der Marge minimiert. Das heißt, das optimale Mischungsverhältnis wird so bestimmt, dass die Marge unter allen möglichen (historischen) Zinsszenarien im Zeitablauf möglichst wenig schwankt. Für das Risikocontrolling und für den

Marktbereich ist dies eine zentrale Eigenschaft. Zum einen sollte der Marktbereich unabhängig vom aktuellen Zinsniveau eine Marge erzielen können. Zum anderen ist es für das Risikocontrolling wichtig, dass die Margen im Zeitverlauf möglichst geringen Risiken unterliegen (wobei Risiken meist als negative Abweichungen vom erwarteten Ergebnis interpretiert werden). Durch die Minimierung der Standardabweichung wird beides erreicht.

Die risikoadjustierte Margenoptimierung verliert diese Ziele nicht aus den Augen, sondern erweitert die Zielkriterien, um Chancen besser heben zu können, ohne hierbei den Charakter des Produktes zu beeinflussen. Wenn es für das Risikocontrolling wichtig ist, dass die Marge nicht dauerhaft unter den erwarteten Wert sinkt, dann kann es oberhalb dieser Schwelle durchaus stärker schwanken, ohne dass es mehr Risiko in diesem Sinne bedeuten würde. Auch der Marktbereich wird eine stärker schwankende Marge leichter akzeptieren, wenn diese systematisch oberhalb der bisherigen Marge schwankt und das Produkt aus Sicht des Kunden unverändert bleibt.

Daher hat die risikoadjustierte Margenoptimierung das Ziel, die Methode der gleitenden Durchschnitte dahin gehend zu erweitern, dass nicht nur nach dem Mischungsverhältnis mit der geringsten Standardabweichung, sondern nach dem Mischungsverhältnis gesucht wird, das die gewünschten Nebenbedingungen für Risikocontrolling und Marktbereich erfüllt, aber einen höheren erwarteten Ertrag liefern kann als das Portfolio mit der geringsten Standardabweichung.

Diese Ansätze sind in der Portfoliooptimierung seit vielen Jahren im Einsatz und werden in der risikoadjustierten Margenoptimierung auf die Abbildungsproblematik der gleitenden Durchschnitte übertragen. In der Sprache der Asset Allocation wird auf dem effizienten Rand nach dem Mischungsverhältnis gesucht, das alle Nebenbedingungen erfüllt und den erwarteten Ertrag maximiert. In einer Beispielrechnung auf Basis eines geldmarktnahen Pro-

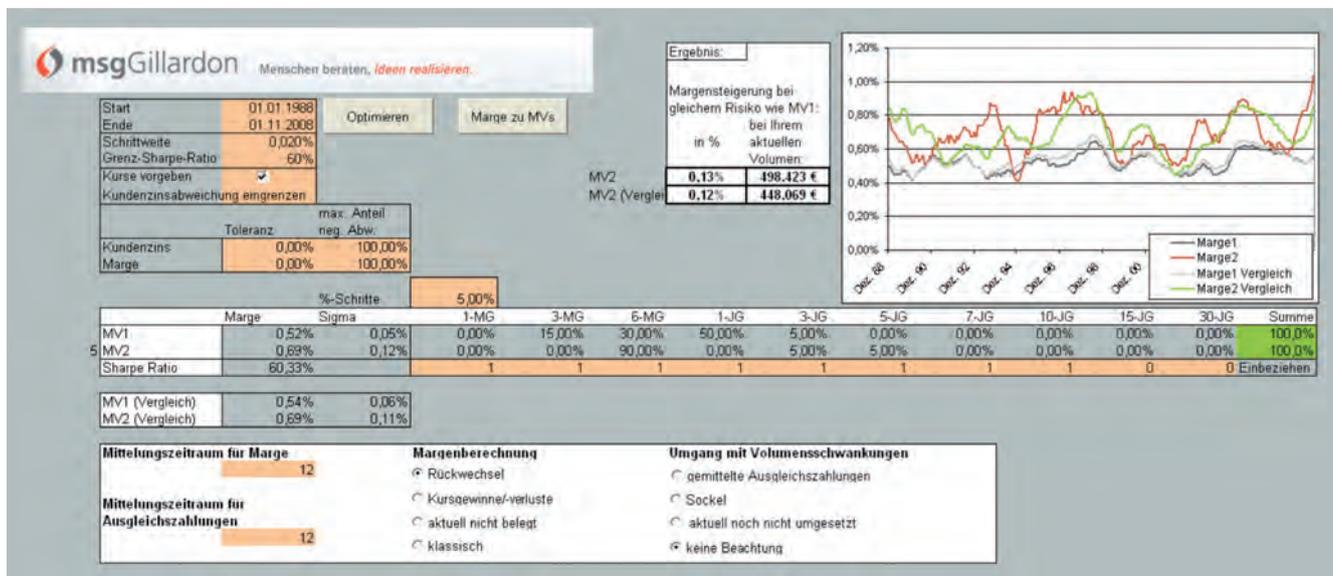


Abbildung 1: Auszug aus softwareprototypischer Umsetzung der risikoadjustierten Margenoptimierung

duktes (vgl. Abb. 1) wurde so aus 10.626 möglichen Mischungsverhältnissen (Vergleichsrechnung in VARAN) das an Position 998 als optimales Mischungsverhältnis ermittelt. Hier konnte eine Margenausweitung von 0,17 % erzielt werden, wobei lediglich ein Mehrisiko von 0,07 % eingegangen wurde. Der Charakter des Produktes aus Kundensicht wurde hierbei nicht verändert.

Aktuell ist die risikoadjustierte Margenoptimierung softwareprototypisch umgesetzt und erlaubt die Vorgabe einer Vielzahl von sinnvollen Nebenbedingungen. Darüber hinaus können Volumenschwankungen über Ausgleichszahlungen oder über Sockelbeträge berücksichtigt werden. Weitere Risikountersuchungen runden das Einsatzgebiet des Prototyps ab. Zahlreiche Beispiele haben gezeigt, dass die erwarteten Erträge um ca. zehn Basispunkte p. a. je nach Produkttyp gesteigert werden können. Dieser Mehrertrag kann über eine höhere Kundenkondition direkt an den Kunden weitergereicht werden, um die eigene Position am Markt zu verbessern. Alternativ kann der Mehrertrag (umgerechnet auf das

vorhandene Volumen, das in den variablen Produkten angelegt ist), als zusätzlicher Gewinn im Institut verbleiben.

Autoren



Dennis Bayer

Business Consulting, msgGillardon AG

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



Dr. Manuela Ender

Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 277
- > manuela.ender@msg-gillardon.de



Praxisbericht

Ausbau des Kreditrisikomanagements bei der ungarischen Bausparkasse Fundamenta Lakáskassza

Von Szabolcs Nemes (Projektleiter Fundamenta) und Szilvia Balazs

Die Bausparkasse Fundamenta Lakáskassza Zrt. – eines der größten ungarischen Geldinstitute und die größte Bausparkasse Ungarns – arbeitet seit Herbst 2009 mit msgGillardon im Bereich Unternehmenssteuerung und Risikomanagement zusammen. Das Institut will so den kontinuierlichen Aus- bzw. Aufbau des Risikomanagements forcieren.

Kernthema des Bebauungsplans für die Erweiterung der bestehenden fachlichen und technischen Architektur ist der Ausbau der Kreditrisikosteuerung. Fundamenta Lakáskassza Zrt. erwartet in den kommenden Monaten eine gesteigerte Nachfrage nach Bausparverträgen. Um diese Steigerungsraten im Neugeschäft gemäß der Risikostrategie abzubilden, ist eine moderne Softwarelösung zur Kreditrisikomessung und Steuerung notwendig.

Neue Lösung zur Steuerung des Kreditportfoliorisikos

Für die Messung ihres Kreditportfoliorisikos hat sich die Fundamenta Lakáskassza Zrt. für die Softwarelösung GCPM von msgGillardon entschieden.

Das Projekt wurde in Rekordzeit umgesetzt: Zwischen dem Kick-off und dem Projektabschluss lagen gerade neun Wochen. In diesem Zeitraum konnten alle Projektschritte erfolgreich umgesetzt werden. Angefangen bei der fachlichen und technischen Datenbelieferung über die Installation, Parametrisierung und Softwareschulung bis hin zu einem intensiven Wissenstransfer über die Funktionsweise von Kreditportfoliomodellen. Bereits nach dem zweiten gemeinsamen Workshop, nur drei Wochen nach Projektstart, konnten erste indikative Risikoaussagen mittels GCPM abgeleitet werden.



Rainer Kaschel, Vorstand (li), und Szabolcs Nemes, Projektleiter bei Fundamenta

Alle Ziele in time, budget and quality erreicht

Die im Vorfeld des Projekts definierten Ziele wurden in vollem Umfang erreicht. Die Fundamenta Bausparkasse, laut Hewitt-Studie der beste Arbeitgeber Ungarns im Finanzsektor, verfügt mit GCPM über ein Werkzeug mit umfangreichen Analyse- und Simulationsmöglichkeiten. Auf Basis der Ausfallverteilung werden der Credit-Value-at-Risk und weitere Kennzahlen berechnet. Dies ermöglicht sowohl die Quantifizierung von Adressausfallrisiken als auch die Umsetzung einer modernen Kreditrisikosteuerung.

Rainer Kaschel, Vorstand der Fundamenta Bausparkasse, lobt die schnelle und professionelle Umsetzung: „Die Bündelung von Fach- und IT-Know-how in einem kleinen Team hat sich als sehr effizient erwiesen, in nur neun Wochen wurde das Projekt durchgeführt.“ An die hervorragende Zusammenarbeit mit msgGillardon knüpfen die Ungarn an – weitere gemeinsame Projekte sind bereits in Planung.



Szilvia Balazs
Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 - 203
- > szilvia.balazs@msg-gillardon.de

Projekthalte und -ablauf

> **Schritt für Schritt zum Erfolg:** Beim Kick-off in Budapest wurde das Projekt minutiös geplant und damit der Grundstein für die rasche und erfolgreiche Einführung der neuen Software und Methodik zur Steuerung des Kreditportfoliorisikos gelegt. Zum Start legte die Bausparkasse mit msgGillardon die gemeinsamen Projektziele fest und gliederte die Datenanforderungen und die Darstellung der benötigten Parameter ab. Nach der Installation der Software auf den Zielsystemen der Bausparkasse fand zudem eine intensive methodische Wissensvermittlung zum Thema Kreditportfoliomodelle statt.

> **Entscheidung für das passende Ausfallmodell:** Ein wichtiger Punkt zu Beginn des Projektes war die Parametrisierung der in GCPM implementierten Modelle CreditMetrics™ und CreditRisk+™ im Ausfallmodus. Schnell stand fest: Das Kleindarlehenportfolio einer Bausparkasse mit einer hohen Anzahl von Kreditnehmern kann zwar gut durch das recheneffiziente Modell CreditRisk+™ abgebildet werden, die Modellannahmen sind jedoch für ein Transformationsland mit den üblichen hohen Ausfallwahrscheinlichkeiten nicht geeignet. Die Wahl fiel daher auf das Modell CreditMetrics™, was die Realitäten der Bausparkasse besser abbildet. CreditRisk™ wird für Vergleichszwecke und für weitere interne Analysen verwendet.

> **Reibungslose Datenanlieferung:** Die Datenanlieferung über standardisierte Importschnittstellen in GCPM verlief ohne Komplikationen und wurde von msgGillardon effizient umgesetzt. Dank der maßgeschneiderten Anpassung der Standardsoftware auf die spezifischen Anforderungen der Fundamenta konnten bereits in einem zweiten Projektworkshop das Gesamtportfolio der Fundamenta importiert und eine erste Credit-Value-at-Risk-Messung mit einem vorgegebenen Risikohorizont von einem Jahr vorgenommen werden.

> **Praxisorientierte Softwareschulung:** Nur gut geschulte Anwender können die Softwarelösung auch optimal einsetzen und anwenden. Ein wichtiger Projektschritt war daher die ausführliche und praxisorientierte Heranführung der Mitarbeiter an die allgemeine Bedienung und die einzelnen Anwendungsschritte der Softwarelösung von der Parameterpflege (Branchenparameter, Ratings) über die Definition von (Teil-)Portfolien bis hin zur Auswertung.

> **Erfolgreiche Produktivnahme:** Im weiteren Projektverlauf wurde die Erstparametrisierung aktualisiert und weiter verfeinert. Mit den neuen Parametern konnten so unterschiedliche Risikoauswertungen vorgenommen werden. msgGillardon begleitete sowohl die technischen als auch die fachlichen Tests eng. Zum Abschluss des erfolgreichen Projektes wurden in einem finalen Workshop Szenarien für die Geschäftsentwicklung in der Mittelfristplanung gebildet und darauf basierende Risikoauswertungen für die Aufsichtsratssitzung erstellt. Die Ergebnisse der Auswertungen wurden gemeinsam einer intensiven Analyse, Plausibilisierung und Interpretation unterzogen.



Neujahrsempfang 2010
(v. l.) Christopher Nolte (Commerzbank AG) im Gespräch mit Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon) und Isabell Fischer (msgGillardon)



Insight Finance Hannover
Dr. Olaf Jäger-Roschko (comdirect bank AG)



Neujahrsempfang 2010
Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Christoph M. Schmidt (RWI Essen)



Insight Finance Hannover
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.



Neujahrsempfang 2010
(v. l.) Winfried Schredl, Rainer Becker (beide msgGillardon) und Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Christoph M. Schmidt



Insight Finance Hannover
Falk Cramm (Investitionsbank Berlin)



MaRisk-Trendkonferenz
Prof. Dr. Konrad Wimmer (msgGillardon)



Insight Finance Hannover
(v. l.) Volker Gabriel (Sparkasse Hannover), Steffen Freund und Heidi Kleuker (beide Investitions- u. Förderbank Niedersachsen)



MaRisk-Trendkonferenz
Ulrich Leuker (Sparkasse Neuss)



Insight Finance Hannover
Holger Heithorst (Oldenburgische Landesbank)



Neujahrsempfang 2010
(v. l.) Guido Stöcker (VR-Leasing AG) im Gespräch mit
Peter Dietrich (Vorstand msgGillardon)



Insight Finance Hannover
(v. l.) Falk Cramm (Investitionsbank Berlin), Judith Jaisle (Vorstand msgGillardon),
Michael Schöning und Dr. Frank Richter (beide HSH Nordbank)



Neujahrsempfang 2010
(v. l.) Scott Wisker, Josef Retagne (beide Deutsche Bank AG),
Karl-Martin Klein (Vorstand msgGillardon)



Neujahrsempfang 2010
Dr. Martin Deckert (UBS Deutschland) im Gespräch mit
Regina Bendner (M. M. Warburg & Co.)



Insight Finance Hannover
Susanne Hagner (msgGillardon) bei einer Livedemo mit Kunden



Neujahrsempfang 2010
(v. l.) Dr. Ferdinand Vogel (VR-Leasing AG) im
Gespräch mit Dr. Frank Schlottmann (msgGillardon)

► Service & News

Themen und Termine 3./4. Quartal 2010

Branchentreffs

| | | |
|----------------------|-----------------|---|
| 16. Juni 2010 | Frankfurt a. M. | Konferenz „Emotional Banking: Modeerscheinung oder langfristiges Erfolgskonzept?“ |
| 23. Juni 2010 | Bretten | Insight Finance |
| 26.-27. Oktober 2010 | Fulda | Sparkassen-Konferenz |

Fachtagungen

| | |
|--------------------|-------------------------------|
| 16. September 2010 | Risikomanagement |
| 6. Oktober 2010 | Vertrieb und Kundenmanagement |

Managementseminare

| | |
|----------------------|---|
| 25. Juni 2010 | Geschäfts- und Risikostrategie – Besondere Anforderungen an das Topmanagement |
| 2. Juli 2010 | Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos |
| 14.-15. Oktober 2010 | Topseminar zum Zinsänderungsrisiko |
| 17. November 2010 | Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos |
| 2. Dezember 2010 | Geschäfts- und Risikostrategie – Besondere Anforderungen an das Topmanagement |

Finanzseminare

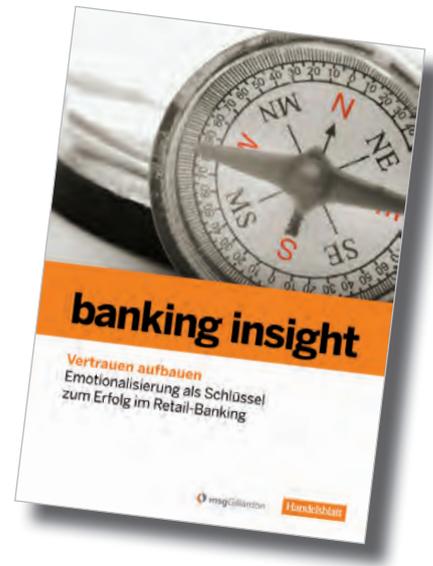
| | |
|------------------------|--|
| 21.-22. Juni 2010 | Adressrisiko |
| 28. Juni 2010 | neu: Aufbauseminar: Stresstests aus Gesamtbanksicht |
| 29. Juni 2010 | Aufbauseminar: Optimales Reporting im Bankmanagement – Verschlinkung u. Auswahl von Kennzahlen |
| 1. Juli 2010 | Markt- und benchmarkorientierte Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung |
| 6.-7. September 2010 | Aufbauseminar: Adressrisiko |
| 7.-9. September 2010 | Grundseminar: Zinsänderungsrisiko |
| 10. September 2010 | MaRisk – Neuerungen und Umsetzungsempfehlungen |
| 13.-14. September 2010 | Kompaktseminar Bilanzierung nach IFRS für Banken: Fachlicher Überblick und Praxisanwendungen |
| 15.-16. September 2010 | Statistik für Banker |
| 27.-28. September 2010 | Aufbauseminar: Asset Allocation – notwendig auch in unsicheren Zeiten |
| 11. Oktober 2010 | Aufbauseminar: Risikotragfähigkeit und Risikolimitierung |
| 12.-13. Oktober 2010 | Grundseminar: Bankorientierte Finanzmathematik |
| 18.-19. Oktober 2010 | Grundseminar: Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos |
| 20. Oktober 2010 | neu: Expertenworkshop Liquiditätsrisiko |
| 20.-22. Oktober 2010 | Grundseminar: Kalkulation von Zinsgeschäften |
| 28. Oktober 2010 | Grundseminar: Grundlagen eines modernen Bankencontrollings |
| 3.-4. November 2010 | Aufbauseminar: Implizite Optionen |
| 9.-11. November 2010 | Aufbauseminar: Ertragsorientierte Steuerung des Adressrisikos |
| 22. November 2010 | Grundseminar: Moderne GuV-Planung |
| 23. November 2010 | Aufbauseminar: Praxisbericht zur modernen GuV-Planung |
| 24. November 2010 | Aufbauseminar: Kalkulation von Zinsgeschäften |
| 29.-30. November 2010 | Ganzheitliche Vertriebssteuerung – Strategien erfolgreich umsetzen |
| 1.-2. Dezember 2010 | Aufbauseminar: Modellierung variabler Geschäfte |
| 6. Dezember 2010 | Kurzer Prozess: Industrialisierung von Bankprozessen zwischen Mythos und Realität |

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

Bestellformular

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

- Ja, hiermit bestelle ich ein Exemplar der gemeinsamen Studie von msgGillardon und Handelsblatt „**Vertrauen aufbauen - Emotionalisierung als Schlüssel zum Erfolg im Retail-Banking**“ zum **Preis von 69,00 EUR inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.**



Name*

Vorname*

Ressort / Funktion

Unternehmen / Institut*

Straße / Nr.*

PLZ / Ort*

Telefon

Fax

E-Mail

Umsatz-Identnummer**

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

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

Ort / Datum Unterschrift



Aktuelle Studie von msgGillardon
und Handelsblatt jetzt bestellen!

banking insight

Vertrauen aufbauen

Emotionalisierung als Schlüssel
zum Erfolg im Retail-Banking

> Handelsblatt und msgGillardon untersuchen in ihrer **aktuellen Studie „banking insight“**, wie Banken das verloren gegangene Vertrauen der Kunden zurückgewinnen können. „Emotional Banking“ ist dabei einer der zentralen Faktoren. Mittels einer **exklusiven Befragung von Vertretern deutscher Kreditinstitute** gehen wir der Frage nach, inwiefern „Mass Customization“ von Finanzprodukten der Schlüssel zum Erfolg im Retail-Banking sein kann.

Anhand von Umfrageergebnissen und Praxisbeispielen zeigt „banking insight“, wie Kreditinstitute individuelle Kreditkarten, attraktive Filialgestaltung und den direkten, persönlichen Kontakt nutzen, um Kunden emotional anzusprechen. Der Erfolg solcher Maßnahmen ist messbar: Die Studie von msgGillardon und Handelsblatt zeigt eindeutig, wie Kundenbindung und Zufriedenheit durch Emotionalisierung steigen.