NEWS

Ertrag und Risiko erfolgreich steuern

Managementbefragung 2009



- Im Gespräch: Der Wirtschaftsweise Prof. Dr. Christoph M. Schmidt zur Rolle der Wirtschaftsweisen in der Finanzkrise und zur Zukunft des deutschen Bankensystems
- Gewinn statt Volumensteuerung mit nachhaltig erfolgreichen Preisstrategien aus der Krise
- Der Blick aufs Wesentliche optimales Gesamtbankreporting mit dem Financial Cockpit



Fußball & Banking – Business & Leidenschaft!

msgGillardon Soccer Cup 2010

- > Kleinfeld-Fußballmeisterschaft für Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, Branchenverbände und sonstige Finanzinstitute
- > Fußballfest für die ganze Familie mit Party und Public Viewing
- > Termin/Ort: Samstag, 12. Juni 2010, in Frankfurt a. M.
- > Nähere Informationen unter: marketing@msg-gillardon.de



Liebe Leserinnen und Leser.

ich freue mich, Ihnen unser neues Kundenmagazin NEWS zu präsentieren. Mit der vorliegenden ersten Ausgabe erleben Sie msgGillardon nicht nur optisch im neuen Gewand, sondern auch mit einem inhaltlich völlig neuen Konzept.

Doch nicht nur wir, sondern auch die Anforderungen unserer Kunden an ihren Partner haben sich verändert: Erwartet werden ganzheitliche Lösungen – von der bankfachlichen Beratung bis hin zur technologischen Umsetzung, die die Wettbewerbsposition unserer Kunden nachhaltig stärken.

Seit einem Jahr agieren wir nunmehr als msgGillardon im Markt. In dieser Zeit ist es uns gelungen, durch Bündelung der Kompetenzen der beiden Häuser msg systems und GILLARDON dem oben formulierten Anspruch der Kunden mehr als gerecht zu werden.

In der Veränderung bestehende Kompetenzen zu bewahren und Innovationen zum Erfolg unserer Kunden zu implementieren, sind die Leitlinien unseres Handelns. Unsere Studien, Research-Angebote sowie Top-Kundenveranstaltungen zu aktuellen bankfachlichen Themen machen uns zu Trendsettern am Markt.

Als großer "Mittelständler" mit flexiblen Entscheidungswegen, schnellen Reaktionen und "Beratertypen" wollen wir auch in 2010 mit hoher fachlicher Kompetenz und Leidenschaft die erfolgreiche Geschäftsentwicklung unserer Kunden unterstützen. Die Übernahme von unternehmerischer Mitverantwortung ist für uns im Rahmen partnerschaftlicher Kundenbeziehungen selbstverständlich. msgGillardon ist und bleibt ein Beratungshaus zum "Anfassen".

Unser Motto für 2010: Kurs halten - Innovationen entdecken!

An dieser Stelle möchte ich mich ganz besonders bei unseren Kunden bedanken, die uns mit ihren Beiträgen für diese NEWS unterstützt haben. Wir freuen uns auf Ihr Feedback hinsichtlich unserer Neuausrichtung und unserer neuen NEWS.

Viel Spaß bei der Lektüre

Stephan Schmid Vorstand





06 Auf richtigem Kurs

Managementbefragung 2009: "Von der Pflicht zur Kür: Ertrag und Risiko erfolgreich steuern - haben die Banken aus der Krise gelernt?"

12 Nachgefragt bei Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

Die Rolle der Wirtschaftsweisen in der Finanzkrise und die Zukunft des deutschen Bankensystems



Top-Themen

Ertrag und Risiko erfolgreich steuern

Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse aus der Managementbefragung 2009

Im Gespräch

Der Wirtschaftsweise Prof. Dr. Christoph M. Schmidt zur Rolle der Wirtschaftsweisen in der Finanzkrise und zur Zukunft des deutschen Bankensystems

Business

Abgesichert

Moderne Risikomodelle tragen dem neuen Risikobewusstsein der Banken Rechnung

19 IFRS-Trends

Aktuelle Entwicklungen und Trends in der nationalen und internationalen Rechnungslegung

23 Allein unter Männern

Judith Jaisle hat sich in der Männerdomäne IT-Branche durchgesetzt - ein Porträt

Auslaufmodell Bankfiliale? 24

Eckpunkte eines Konzepts für eine innovative Vertriebsstelle der Zukunft

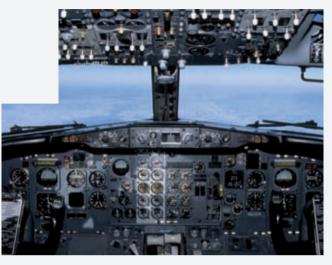
Online im Web 2.0 30

Die Zukunft des Relationship-Marketing im Bankgeschäft

14 Abgesichert: Adress- und Spreadrisikomessung im Eigengeschäft

Ideen und Methoden einer integrierten Messung und Steuerung von Adress- und Spreadrisiken





54 Der Blick aufs Wesentliche

Zielgerichtetes und integriertes Berichtswesen für Kreditinstitute - das Financial Cockpit sorgt für ein optimales Gesamtbankreporting

Weg aus der Krise

Gewinn- statt Volumensteuerung: Mit nachhaltig erfolgreichen Preisstrategien aus der Krise

Neuregelung

Die Verbraucherkreditrichtlinie und ihre Umsetzung in MARZIPAN®

Optimales Gesamtbankreporting

Ein Financial Cockpit für zielgerichtetes und integriertes Berichtswesen in Kreditinstituten

Praxisbericht

Bilanzielle Abbildung von Makro-Hedges nach IAS 39 bei der Oldenburgischen Landesbank AG

Praxisbericht

Risikocontrolling und Liquiditätsrisikosteuerung mit sDIS+® bei der Kreissparkasse Saarpfalz

Service & News

61 Starker Partner für Landesbanken

62 **Meet the Experts**

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

Themen und Termine

Finanzseminare, Managementseminare, Fachtagungen und Branchentreffs im 1./2. Quartal 2010

Newsblock





Die Banksteuerung zeigt sich heute mehr denn je als Kunst, mehreren Herren zu dienen.

Die im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise beobachteten Entwicklungen zeigten vielerorts Mängel in der Risikomessung und -steuerung der internen, oft schon wertorientierten Planung auf und sorgten für eine lange Liste an notwendigen Verbesserungen bei Modellen und Prozessen. Diese internen Baustellen werden durch eine Vielzahl von externen Anforderungen ergänzt:

- Die Neufassung der MaRisk definiert neue regulatorische Anforderungen z. B. für das Design von Stresstests und die Messung von Risikokonzentrationen.
- Durch das erhöhte öffentliche Interesse an der Positionierung der Banken spielt nun auch die Wahrnehmung der Bank in der Krise eine gewichtige Rolle - eine neue Herausforderung in der Banksteuerung, in der Reputationsrisiken in dieser Form bislang wenig bekannt waren.
- Der Blick von Aktionären und anderen Stakeholdern richtet sich vor allem auf periodische Kennzahlen wie das Ergebnis vor Steuern.

Management und Messwerkzeuge können sich in diesen Steuerungsfeldern dabei teilweise signifikant unterscheiden - eine Maßnahme, die Entlastung auf der einen Seite verspricht, kann die andere belasten. Längst ist die Banksteuerung kein eindimensionaler Prozess mehr. Der Spagat, der dem Management dabei abverlangt wird, bildet ein schwer zu beherrschendes Spannungsfeld, wie in Abbildung 1 dargestellt.

In unserer Managementstudie weisen die Befragten den klassischen Gesamtbankzielen Gewinn und risikoadjustierte Rentabilität wie schon 2008 die höchste Relevanz unter allen Gesamtbankzielen zu. Hier zeigt sich, dass auf Gesamtbankebene im Zweifel nach wie vor die Periodensicht ausschlaggebend ist - mit diesen Werten müssen die verantwortlichen Manager ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit vertreten. In den Vordergrund ist 2009 allerdings verstärkt der Solvabilitätskoeffizient als wichtige Steuerungsgröße gerückt, der die Eigenkapitalrentabilität auf den vierten Platz verdrängt. Auf dieser Kenngröße liegt gleichermaßen der aktuelle Fokus von Bankaufsicht und Öffentlichkeit.

Managementbefragung 2009: Ertrag und Risiko erfolgreich steuern

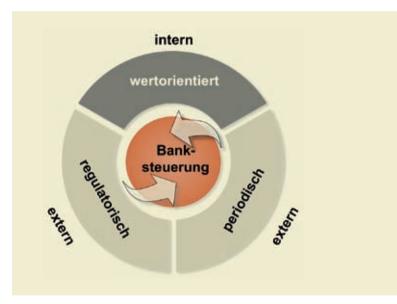


Abbildung 1: Banksteuerung im Spannungsfeld zwischen internen und externen Anforderungen

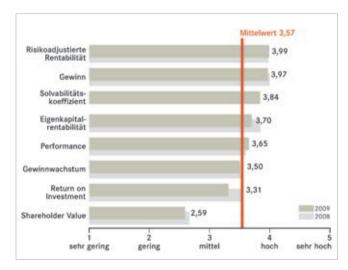


Abbildung 2: Bedeutung der Gesamtbankziele

Top Story

Managementbefragung 2009: Ertrag und Risiko erfolgreich steuern

Refinanzierungsprobleme schreiben Liquiditätsrisiken auf die Risikolandkarte der Banken

Viele Banken haben in der jüngsten Krise zum ersten Mal erfahren, dass Liquiditätssteuerung nicht nur ein potenzielles Ertragsfeld sein kann, sondern dass in einem Umfeld mit explosionsartig ausgeweiteten Spreads eine Existenzbedrohung aufgrund des Liquiditätsrisikos auch für Banken ausgehen kann. Die wenigsten Institute hatten für möglich gehalten, dass Liquiditätsrisiken in dieser Form auch für Banken existieren und waren davon ausgegangen, dass z. B. rollierende Finanzierungen immer problemlos und kostengünstig möglich sein würden. Natürlich schwankt die Bedeutung des Liquiditätsrisikos je nach Institut: Während sich Sparkassen und Genossenschaftsbanken zum Teil auch über Einlageprodukte ihrer Kunden finanzieren können, ist dies Großbanken kaum möglich. Ein messbarer Einfluss auf das Umfrageergebnis durch die Liquiditätskrise war allerdings für alle Banken erkennbar.

Diese Erfahrungen führten zu einem drastischen Zuwachs an Bankmanagern, die eine steigende Bedeutung für die Liquiditätssteuerung erwarten: +50 Prozent Stimmenzuwachs bei der Liquiditätsrisikosteuerung zeigen, dass sich Institute dieses Thema in Zukunft vermehrt vornehmen werden. Auch der Be-

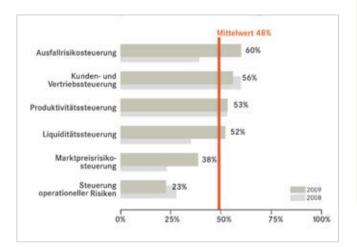


Abbildung 3: Anteil der Bankmanager, die eine zunehmende Bedeutung erwarten

deutungsanstieg der Marktpreisrisikosteuerung mit +65 Prozent bestätigt den klaren Trend hin zu mehr Risikomanagement und -steuerung. Hier ist ein deutliches Umdenken im Vergleich zu 2008 zu erkennen.

Die Methoden der Liquiditätsrisikosteuerung beschränken sich dabei zumeist auf das Aufstellen einer Liquiditätsaufbaubilanz. Fortschrittlichere Methoden, wie z. B. die liquiditätsorientierte Cash-Flow-Modellierung und darauf aufbauende Methoden, bieten zwar eine deutlich höhere Transparenz der Risiken, sind aber bisher noch weniger verbreitet. Immerhin etwa 40 Prozent der Befragten gaben an, die liquiditätsorientierte Cash-Flow-Modellierung habe für sie eine hohe oder sehr hohe Bedeutung. Dies wird sich wahrscheinlich durch die in der Neufassung der MaRisk formulierten Anforderungen weiter verstärken:

> "Das Institut hat zu gewährleisten, dass ein sich abzeichnender Liquiditätsengpass frühzeitig erkannt wird. Hierfür sind Verfahren einzurichten, deren Angemessenheit regelmäßig zu überprüfen ist. (...) In Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten sind die jeweiligen Liquiditätskosten und -risiken sowie gegebenenfalls Beiträge zur Refinanzierung einzelner Geschäftsaktivitäten zu identifizieren und bei der Steuerung der Geschäftsaktivitäten zu berücksichtigen. Für Liquiditätsrisiken sind regelmäßig angemessene Stresstests durchzuführen. Dabei sind sowohl institutseigene als auch marktweite Ursachen für Liquiditätsrisiken in die Betrachtung einzubeziehen."

(Quelle: BaFin, Erläuterungen zu den MaRisk in der Fassung vom 14.08.2009, BTR 3 Textziffer 3 ff.)

Die Bedeutung der verschiedenen Liquiditätsrisikosteuerungssystematiken für die befragten Bankmanager zeigt Abbildung 4.

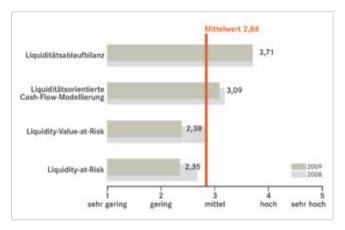


Abbildung 4: Bedeutung verschiedener Liquiditätsrisikosteuerungssystematiken

Der hohe Bedarf an optimiertem Risikomanagement offenbart sich dann erwartungsgemäß in den benötigten Ressourcen: Während noch im Jahr 2008 keiner der Befragten angab, mehr als 30 Prozent zusätzliche Ressourcen für das Risikomanagement zu benötigen, ist es 2009 jeder vierte. Knappe Ressourcen und ein Mangel an qualifiziertem Personal können so dringend notwendige Entwicklungen verlangsamen.

Turbulente Finanzmärkte lassen die Banken in das Retail-Geschäft fliehen – Preiskämpfe führen zur Bestandskundenpflege

Die Finanz- und Wirtschaftskrise mit zum Teil erdrückendem Abschreibungsbedarf auf Wertpapiere und Forderungen und einer sehr schwierigen Refinanzierungssituation (s. o.) führte bei den Banken vielerorts zu einer Konzentration auf das relativ krisensichere Retail-Geschäft als Ertrags- und Liquiditätsquelle. Selbst wenn eine Finanzkrise durch ihre Wirkung auf die Realwirtschaft natürlich auch das Kundengeschäft beeinflussen kann, so geschieht dies dann mit erheblicher Verzögerung und deutlich weniger drastisch.

Die strategische Neuorientierung vieler Institute und die Veränderung der Zinsstruktur hatten direkte Folgen für den Preiswett-



Top Story

Managementbefragung 2009: Ertrag und Risiko erfolgreich steuern

bewerb im Markt der Einlageprodukte. Während in den vorigen Jahren aggressive Preispolitik immer wieder zu - im Durchschnitt - negativen Margen führte, beruhigte sich die Lage 2009 spürbar. Dies demonstrieren auch deutlich die Ergebnisse der diesjährigen Umfrage: Bei der Bedeutung der Vertriebsziele wird die Neukundengewinnung von den vorderen Rängen auf den letzten Platz verwiesen, während die Bestandskundenbindung mit Abstand den ersten Platz belegt. Dieser prinzipielle Doktrinwechsel hatte weitreichende Folgen und führte zu einem deutlich effizienteren Einsatz der Mittel und damit zu höheren Margen.



Abbildung 5: Bedeutung der Vertriebsziele

Diese Neufokussierung entspricht einem Schwenk von einer klassischen Angreifer- zu einer Verteidigerstrategie. Besonders für etablierte Institute mit relativ hohem Marktanteil hat sich gezeigt, dass dieses Vorgehen zwar nicht unbedingt das Volumen, dafür aber den Gewinn eines Instituts langfristig maximieren kann.

Um den Vertrieb erfolgreicher und effizienter zu gestalten, setzen dabei immer mehr Institute auf eine wertorientierte Vertriebssteuerung und -intensivierung. Zwar gab eine Mehrzahl der Befragten immer noch an, sich vornehmlich auf Methoden zu konzentrieren, die dem Aktivitätencontrolling zuzurechnen sind, mehr als die Hälfte der Befragten nutzt inzwischen allerdings barwertige Deckungsbeiträge zur Steuerung. Diese Formen der Messung bieten handfeste Vorteile und beugen einer falschen Intensivierung vor, benötigen allerdings bankintern fortgeschrittene Methoden zur Umsetzung.

Fortschrittliches Risikomanagement und wertorientierte Steuerung weisen den Weg in die Zukunft

Die Bank der Zukunft wird eine stabil aufgestellte Bank mit einer intelligenten Vertriebs- und Preisstrategie und effizienteren Prozessen sein, die sowohl im Risikomanagement wie auch im operativen Geschäft stets nach Verbesserung der Methoden strebt. Es liegt in der Natur der Finanzmärkte, zu Übertreibungen zu neigen und - wie intelligent die Methoden und Instrumente auch werden - stets für eine Überraschung gut zu sein. Vor allem, wenn Dinge als Allgemeinwissen angenommen und nicht mehr hinterfragt werden (AAA-Ratings fauler Kredite, Marktwerte von winzigen .com-Start-Ups etc.) werden wohl auch in Zukunft noch Blasen und Crashs folgen. Hier scheint Kostolanys amüsant formulierter Spruch "Wenn alle Spieler auf eine angeblich todsichere Sache spekulieren, geht es fast immer schief" eine treffende Formulierung zu sein. Mit den Fortschritten der letzten Jahrzehnte allerdings, modernen Methoden und eigenständigem Denken bietet sich einer Bank heute die Möglichkeit, sich stabiler und effizienter aufzustellen, als dies je möglich war. Dies haben die Befragten größtenteils erkannt und zeigen Weitsicht und eine sichere Hand am Steuer auch in turbulenten Zeiten.

Autor



Jonas Andrulis Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 214
- jonas.andrulis@msg-gillardon.de



O msgGillardon

Bestellformular

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

	Von der Pflicht zur Kür: Ertrag u - Haben die Banken aus der Kri zum Preis von 75,00 EUR (inkl. 1 Hiermit bestelle ich die beiden Pub 2008" und "Managementbefragu	ise gelernt?" auf Basis unserer AGB 19 % MwSt. und Versand). blikationen "Managementbefragung ung 2009" auf Basis unserer AGB zum	Managementheringung 2009 The day from the Park and the State of S
	Paketpreis von 98,00 EUR (inkl.	19 % MwSt. und Versand).	Name Anna Service, Marie
Name			
Vornomo			
Vorname			
Ressort / 1	unktion		
Unterneh	nen / Institut		
Straße / N	г.		
PLZ / Ort			
Telefon			
Fax			
E-Mail			
L IVIUII			
Lieferun		gekennzeichneten Publikation/Publikatio ich verbindlich die oben gekennzeichne	
Ort / Datu	m	Unterschrift	

Nachgefragt bei Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

Der Wirtschaftsweise Prof. Dr. Christoph M. Schmidt spricht über die Rolle der Wirtschaftsweisen in der Finanzkrise und die Zukunft des deutschen Bankensystems.



Professor Dr. Christoph M. Schmidt, Präsident des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) in Essen, ist seit März 2009 Mitglied im Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Als einer der fünf "Wirtschaftsweisen" berät er die Bundesregierung in wirtschaftspolitischen Fragestellungen.

Professor Schmidt, die Volkswirte haben einige Kritik einstecken müssen, dass sie die Finanzkrise nicht rechtzeitig erkannt und nicht davor gewarnt hätten. Was antworten Sie diesen Kritikern?

Ja, das müssen wir uns ankreiden. Wir haben zwar seit Jahren auf die Risiken hingewiesen, etwa auf weltwirtschaftliche Ungleichgewichte wie das Leistungsbilanzdefizit der USA. Wir hätten dem aber noch mehr Gewicht beimessen müssen.

Wie sehen Sie vor dem Hintergrund dieser Kritik die zukünftigen Aufgaben des Sachverständigenrats bei der Politikberatung? Müssen sich die Wirtschaftsweisen häufiger und deutlicher zu Wort melden? Hört die Politik überhaupt auf Ihren Rat?

Die wirtschaftspolitische Beratung ist in Deutschland auf viele Schultern verteilt. Die daraus resultierende Konkurrenz hat der Qualität der Beratung sehr gutgetan. Dass die Politik die Vorschläge nicht eins zu eins umsetzt, ist angesichts unterschiedlicher Zielsysteme nur verständlich. Aber andererseits finden viele Vorschläge durchaus Eingang in politische Maßnahmen.

Was würden Sie der neuen Bundesregierung in Sachen Konjunkturprogramme raten? Sind die bisher getroffenen Maßnahmen ausreichend, um die deutsche Wirtschaft aus der Krise zu führen, oder muss noch mehr getan werden?

Die bisherigen Konjunkturprogramme entfalten erst jetzt ihre volle Wirkung. Gleichzeitig ist der Schuldenstand der öffentlichen Hand - betrachtet im Vergleich zur Wirtschaftsleistung - immens gewachsen. Insofern besteht kein Anlass, neue Programme aufzulegen. Vielmehr gilt es nun, konkrete Pläne aufzustellen, wie

der Staat etwa ab dem Jahr 2011 seine enorm gestiegene Neuverschuldung wieder abbauen kann. Handlungsbedarf besteht gleichermaßen noch im Finanzsektor und bei der Realwirtschaft: Auch hier muss sich der Staat wieder zurückziehen.

Die neue Bundesregierung will die Bankenaufsicht unter dem Dach der Bundesbank konzentrieren. Eine kluge Entscheidung aus Ihrer Sicht?

Im Prinzip ist diese Entscheidung zu begrüßen, da sie die Zuständigkeiten zusammenführt. Aber es kommt sehr auf die konkrete Ausgestaltung an.

Wie schätzen Sie die Stabilität unseres Bankensystems ein? Hat das deutsche Drei-Säulen-Modell eine Zukunft?

Dieses System hat sich in der Vergangenheit bewährt, und es gibt keine Anzeichen, weshalb das nicht auch in Zukunft so sein soll. Probleme sehe ich allerdings bei den Landesbanken: hier ist kein tragendes Geschäftsmodell zu erkennen.

Sind die bestehenden Regulierungen geeignet, eine Stabilität des Weltfinanzsystems zukünftig sicherzustellen? Fehlen wesentliche Regelungen, oder neigen wir schon zur Überregulierung, wie das von manchen Bankvertretern befürchtet wird?

Zur Marktwirtschaft gehört das Risiko des Scheiterns. Das gilt auch für Banken. Allerdings gibt es im Bankensektor Institute, die so wichtig für das Finanzsystem sind, dass man sie nicht scheitern lassen kann - und dann übernimmt der Steuerzahler die Lasten, obwohl die Eigner zuvor die Früchte geerntet haben. Das System muss deshalb angemessen reguliert werden. Hier ist noch sehr viel zu tun, um die Sozialisierung von Verlusten zu vermeiden.

In einem Interview mit dem Tagesspiegel haben Sie im April gesagt, dass der Staat Banken, die weder überlebensfähig noch systemrelevant seien, pleitegehen lassen müsse. Würden Sie diese Aussage auch heute noch so treffen?

Die damalige Antwort kann ich vor dem Hintergrund der Erfahrungen in diesem Jahr nur bekräftigen.

Welche ordnungspolitischen Aspekte birgt für Sie die Rettung gefährdeter Banken?

Die Politik hat seit der Pleite der Lehman Brothers große Angst, erneut eine systemrelevante Bank in den Abgrund gleiten zu lassen. Dadurch erhalten die Eigentümer und Gläubiger von Banken eine unverhältnismäßig große Verhandlungsmacht in Schieflagen. Das Drohpotenzial einer erzwungenen Restrukturierung ist deshalb wichtig, um Steuergelder zu sparen und das Problem zu lösen. Ich bezweifle zudem, dass der Staat sich rechtzeitig aus den Banken wieder zurückzieht, wenn er als Eigner einspringt. Es wird immer ein gutes Argument geben, den Rückzug zu vertagen.

Sehen Sie eine grundsätzliche Diskrepanz zwischen Shareholder-Value und gesellschaftspolitischer Verantwortung einer Unternehmung? Oder anders ausgedrückt: "Shareholder-Value - Segen oder Fluch?"

Um es kurz auszudrücken: Unternehmenserfolg ist nicht alles, aber ohne Unternehmenserfolg ist alles nichts.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Volkswirtschaftslehre verstärkt quantitativ und modellorientiert ausgerichtet. Mathematische, statistische Modelle zur Erklärung der Welt gewinnen an Bedeutung gegenüber Basisüberlegungen etwa zu ordnungstheoretischen und gesellschaftspolitischen Fragenstellungen. Wie bewerten Sie diese Entwicklung?

Formalisierung und Realitätsbezug sind kein Gegensatz, im Gegenteil: Gerade für die wissenschaftlich fundierte Politikberatung ist die Verknüpfung von formaler Stringenz und empirischer Evidenz unverzichtbar. Und das wiederum kann man nicht ohne einen ausgeprägten ordnungspolitischen Hintergrund leisten. Ich jedenfalls sehe mich da durchaus in der Tradition des Sachverständigenrats.

Sie haben auch eine Frage an den Wirtschaftsweisen? Treffen Sie Prof. Dr. Christoph M. Schmidt auf einem der beiden msgGillardon-Neujahrsempfänge.

- > 28. Januar 2010 in Frankfurt am Main
- > 02. Februar 2010 in Stuttgart

Nur auf persönliche Einladung. Informationen unter: marketing@msg-gillardon.de



Abgesichert: Adress- und Spreadrisikomessung im Eigengeschäft

Neu entwickelte, moderne Risikomodelle berücksichtigen das Spreadrisiko als eigene Risikoart und tragen so dem neuen Risikobewusstsein der Banken Rechnung.

Von Jan Schnabl

Die Spreadentwicklung in den letzten beiden Jahren zeigt auf, dass das Spreadrisiko ein wesentliches Risiko im Eigengeschäft darstellt und nicht ignoriert werden kann. Infolge gestiegener Credit Spreads von Unternehmen und Staaten ist der Marktwert des Eigengeschäftsportfolios vieler Institute nachhaltig gesunken. Gleichzeitig rückt die Adressrisikomessung des Eigengeschäftsportfolios durch abnehmende Kreditqualitäten stärker in den Fokus des Interesses. Die bis dato eingesetzten Kreditportfoliomodelle ignorieren in der Regel die Spreadrisiken und sind somit an die neuesten Erkenntnisse anzupassen. Dabei hat ein Aspekt die Finanzkrise deutlich aufgezeigt: Eine isolierte Bewertung der Adress- und Spreadrisiken ignoriert die Zusammenhänge zwischen beiden Risikoarten. Dieser Artikel stellt die Ideen und Methoden dar, die eine integrierte Messung und Steuerung von Adress- und Spreadrisiken in einem Risikomessmodell ermöglichen.

Status quo Kreditrisikomodelle

Für die Messung des Adressrisikos im Eigengeschäft von Kreditinstituten werden typischerweise marktwertorientierte Kreditrisikomodelle verwendet. 1 In diesen Modellen werden Ausfall- und Migrationsrisiken abgedeckt. Während das Ausfallrisiko die Verluste, die durch Ausfälle eintreten, beziffert, werden im Migrationsrisiko alle Chancen und Risiken subsumiert, die durch Bonitätsänderungen von Emittenten eintreten können.

Jedoch weisen marktgängige Kreditrisikomodelle zentrale Defizite in Form von Modellprämissen auf: Das Zinsrisiko wird durch die Annahme einer im Vergleich zum Kalkulationszeitpunkt unveränderten Zinsstruktur (Forward-Zinsstruktur) zum Risikohorizont ausgeblendet.² Verbunden damit ist die Annahme konstanter Spreads bis zum Risikohorizont. Somit wird die wesentliche Risikoart des Spreadrisikos typischerweise nicht erfasst, die Wertänderungen von Finanzinstrumenten aufgrund von zeitlich schwankenden Credit Spreads unabhängig von Bonitätsänderungen umfasst.

Spreadänderungen und Bewertungsverluste

Im Zeitraum zwischen Sommer 2007 und Frühjahr 2009 haben sich die Credit Spreads vervielfacht (vgl. Abbildung 1). So ist der Fünf-Jahres-Spread europäischer Banken mit AA-Rating von 14 Basispunkten am 31.3.2007 auf 27 Basispunkte ein Jahr später gestiegen. Ein weiteres Jahr später lag der Spread bei bereits 123 Basispunkten. Diese Spreaderhöhung ist im gesamten Marktumfeld und über alle Laufzeiten zu beobachten. Die Grafik zeigt, wie die Spreadkurve für Banken mit AA-Rating nach der Seitwärtsbewegung in den Jahren bis 2007 die Risiken seit Beginn der Finanzkrise antizipiert hat und wie sie sich deutlich nach oben bewegt hat.

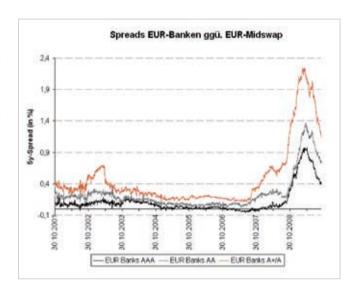


Abbildung 1: Historische Credit Spreads

Eine erste Idee, sich dem Thema "Spreadrisiko" und seinen Auswirkungen zu nähern, besteht in der Betrachtung der Spread-Duration. Sie stellt analog zur (Zins-)Duration ein Sensitivitätsmaß für Änderung eines Finanzinstruments bei Änderung des Spreads um 100 Basispunkte dar. Zur Veranschaulichung des Sachverhalts werden eine Bankanleihe und eine Unternehmensanleihe mit beispielhaften Daten betrachtet.³ Beide Anleihen werden zum 31. März 2008 und ein Jahr später bewertet. Für den Bewertungszeitpunkt am 31. März 2009 werden zwei Szenarien analysiert. Während im ersten Szenario eine Spreadkonstanz angenommen wird, wird im zweiten Szenario von einer Spreadänderung von 90bp bei der Bankanleihe und 150bp bei der Unternehmensanleihe ausgegangen, die etwa der Entwicklung zwischen diesen Zeitpunkten entspricht. Der Einfachheit halber werden Ausfall- und Migrationsrisiken ignoriert, um die Auswirkungen des Spreadrisikos isoliert zu präsentieren.

Die wichtigsten Vertreter marktwertorientierter Modelle sind CreditMetrics®, CreditRisk+® in den Varianten von F. Bröker und C. Binnenhei und CreditPortfolioView®.

Vgl. [CSFB 1997, S. 7], [JPM 1997, S. 30], [BS 2003], [B 2003] und [W 1998, S. 81].

Der Nennwert beider Anleihen beträgt 100 Mio. EUR. Die Unternehmensanleihe weist eine Bonität von BBB bei einer Restlaufzeit von 10 Jahren auf. Die Bankenanleihe mit AA-Rating hat eine Restlaufzeit von fünf Jahren.

⁴ Der risikolose Marktzins am 1.3.2008 für die Bankenanleihe beträgt 4,2 % und der Spread 20 bp, bei der Unternehmensanleihe sind es 4,4 % bzw. 200 bp

Unternehmenssteuerung / Risikomanagement

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, droht der Bankanleihe ein Kursverlust von 3,5 Prozent, der Unternehmensanleihe sogar ein Kursverlust von 12,6 Prozent. Die Spread-Duration der Bankenanleihe beträgt 4,65. Damit würde der Preis dieser Anleihe um 4,65 Prozent bei einer Spreaderhöhung von 1 Prozent ansteigen. Wesentlich sensitiver auf eine Spreaderhöhung zeigt sich die Unternehmensanleihe mit einer Duration von 8,93.

Die Spread-Duration stellt ein erstes Hilfsmittel dar, um die Preissensitivität von Finanzinstrumenten beurteilen zu können. Jedoch ist die Duration nur eine approximative Näherung ersten Grades bzgl. der Preissensitivität. Für große Spreadänderungen ist die Spread-Duration nicht alleine ausreichend; das Maß der Konvexität ist als weiterer additiver Term zur Bestimmung der Preisänderung eines Finanzinstrumentes hinzuzuziehen. Außerdem gibt die Duration nicht an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes Spreadniveau bzw. -szenario eintritt. Aus diesem Grund sind andere Methoden zu wählen, um das Spreadrisiko im Kreditrisikomodell abzubilden.

Integration von Spreadvolatilitäten in Kreditportfoliomodelle

Prinzipiell sind zwei grundlegend verschiedene Verfahren zur adäquaten Abbildung des systematischen Spreadrisikos denkbar. Mittels eines analytischen Risikomodells können in einer ersten Variante die Spreadvolatilitäten modelliert werden, indem in der Regel Verteilungsannahmen unterstellt werden. Diese Modelle sind infolgedessen in der Berechnung performant, schränken indes die Realität durch die getroffenen Annahmen stark ein. Insbesondere bildet die bis dato häufig benutzte Annahme einer Normalverteilung der Finanzmärkte nicht detailgetreu die Realität ab. Extreme Wertänderungen sind wahrscheinlicher, als dies die gaußsche Glockenkurve unterstellt. Aus diesem Grund wird die Normalverteilung den aktuellen Anforderungen an Risikomodelle nicht gerecht.

Die zweite Variante besteht in der Verwendung eines Simulationsverfahrens. Die Berechnung erfolgt mittels einer größeren

Anzahl von Szenarien, die entweder rein historisch gegeben sind (bspw. Moderne Historische Simulation) oder die auf zufällig erzeugten Szenarien beruhen (bspw. Monte-Carlo-Simulation). Bei Verwendung dieser Simulationsverfahren ist mit einer längeren Antwortzeit der Systeme zu rechnen. Auf der anderen Seite kann mit einer Simulation und dem damit verbundenen breiteren Ergebnisspektrum eine weitaus bessere Aussage getroffen und auf Basis dieser Maßnahmen gezielt durchgeführt werden. Insbesondere hilft in diesem Zusammenhang die Verwendung der empirischen Historie anstelle der Normalverteilung, aussagekräftigere Einschätzungen des Spreadrisikos zu erzielen.

Diese beiden Methoden sind in das Framework bestehender Kreditportfoliomodelle zu integrieren, die bereits die Ausfall- und ggf. Migrationsrisiken auf analytische oder simulative Weise abbilden. Im Folgenden wird die Integration der Spreadvolatilitäten in das Portfoliomodell CreditMetrics® genauer beleuchtet. Prinzipiell ist die Anwendung beider oben beschriebener Methoden zur Abbildung des Spreadrisikos möglich. Das gedankliche Framework des Modells auf Basis der zugrunde liegenden Monte-Carlo-Simulation für die Abbildung der bisherigen Risiken kann problemlos durch die Simulation von Spreadänderungen auf Grundlage von Spreadvolatilitäten ergänzt werden. Die "Kunst" in dieser Modellvariante besteht darin, nicht den "Fluch der Dimension" durch eine verschachtelte Simulation zu erleiden und die Antwortzeit stark aus-

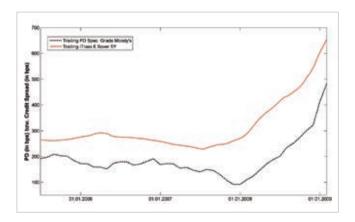


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Credit Spreads und Ausfallwahrscheinlichkeiten im zeitlichen Verlauf

zudehnen. Vielmehr ist eine "intelligente" und integrierte Simulation zu favorisieren, die eine schnelle und effiziente Berechnung der Spread- und Adressrisiken in einem Modell ermöglicht.

Weitere Anforderungen an integrierte Spreadrisikomodelle

Moderne, integrierte Spreadrisikomodelle sollen darüber hinaus in der Lage sein, zwei Abhängigkeiten abzubilden:

- 1. korrelierte Spreadänderungen,
- 2. korrelierte Spread- und Ratingänderungen.

Spreadänderungen treten im Allgemeinen korreliert auf. Wenn der Spread in einer Spreadbranche (bspw. EUR Banks AA) ansteigt, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass ebenfalls der Spread einer anderen Spreadbranche (bspw. EUR Banks A) ansteigen wird. Diesen Zusammenhang zeigt bspw. Abbildung 1 in einer über mehr als achtjährigen Historie deutlich auf; ferner wird er durch wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt (vgl. [TY 2008]). In wirtschaftlichen Aufschwungphasen sind tendenziell niedrigere Credit Spreads zu beobachten als in wirtschaftlichen Abschwungphasen, in denen der Spread ansteigt. Um eine möglichst flexible Parametrisierung dieser Spreadänderungen zu ermöglichen, sollte im Modell eine Differenzierung nach Ländern, Branchen, Währungen und Ratingklassen möglich sein.

Gleichzeitig sollte ein Spreadrisikomodell die Abhängigkeit zwischen Spread- und Ratingänderungen bzw. Ausfällen abbilden können. Wissenschaftliche Studien belegen, dass die Höhe der Credit Spreads auch von Letzterem abhängt (vgl. [AR 2003]). Diese Studien werden in der Empirie bestätigt (vgl. Abbildung 2). Die Berücksichtigung dieser Korrelation wird gerade erst durch eine integrierte Messung des Spread- und Adressrisikos in einem Modell ermöglicht. Bisherige Marktpreis- und Risikomodelle blenden diese Effekte aus, da die Risiken getrennt modelliert werden und somit Abhängigkeiten zwischen den beiden Risikoarten nicht berücksichtigt werden können. Modelle aus der Forschung, die eine integrierte Zins- und Kreditrisikomessung ermöglichen, blenden das Spreadrisiko als unwesentliche Risikoart aus (vgl. [LS 2005] und [BM 2002]) bzw. ignorieren die Abhängigkeiten zwischen Spreads und Ausfall-bzw. Migrationswahrscheinlichkeiten. Werden jedoch diese Abhängigkeiten ignoriert, werden mögliche Abschreibungsbedarfe ignoriert.

Unterschätzung des möglichen **Abschreibungsbedarfs**

Zur Veranschaulichung des Spreadrisikos wird ein realitätsnahes Marktportfolio mit einem Modellwert von 4.895 Mio. EUR betrachtet (vgl. Abbildung 3). Diese Sichtweise, die typischerweise von einem Fondsmanager eingenommen wird, vermischt die Effekte von Zins- und Adressrisiken. Um eine rein adressrisikobezogene Beurteilung der Performance und des Adressrisikos zu erreichen, wird hierzu die sogenannte Risikoprämiensichtweise eingenommen. Die Risikoprämie kann als Versicherungsprämie interpretiert werden, um sich zum Kalkulationszeitpunkt gegen die Adressrisiken des Portfolios abzusichern. Sie beträgt im zugrunde liegenden Portfolio zu Betrachtungsbeginn 220 Mio. EUR.

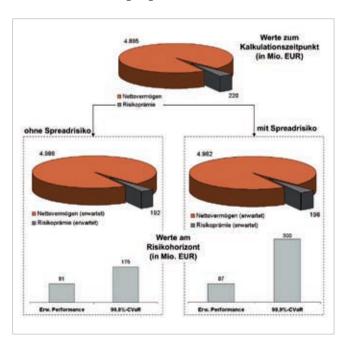


Abbildung 3: Realitätsnahes Marktportfolio (Modellwert 4.895 Mio. Euro)

Business

Unternehmenssteuerung / Risikomanagement

Wird das bekannte Modell von CreditMetrics® unter Vernachlässigung des Spreadrisikos zur Beurteilung der Performance und des Risikos verwendet, beträgt die erwartete Performance des Nettovermögens 1,86 Prozent gegenüber einer risikolosen Performance von 1,22 Prozent. Aus heutiger Sicht ist zu erwarten, dass sich der Modellwert um 90 Mio. EUR auf 4.986 Mio. EUR erhöhen wird. Gleichzeitig sinkt die erwartete Risikoprämie um 28 Mio. auf 192 Mio. EUR. Gegenüber dem Modellwert beträgt der absolute Verlust zum 99,9-Prozent-Konfidenzniveau 85 Mio. EUR, der Credit-Value-at-Risk (CVaR) als Verlust relativ zum erwarteten Modellwert 175 Mio. EUR.

Im zweiten Schritt werden Spreadrisiken in ein weiterentwickeltes CreditMetrics-Modell® integriert. Darin werden nicht nur die Korrelationseffekte der Spreadvolatilitäten der beiden Spreadbranchen Financials und Non-Financials berücksichtigt, gleichzeitig werden die Abhängigkeiten zwischen Spread- und Ratingänderungen mit simuliert. Die erwartete Performance verbleibt auf nahezu konstantem Niveau bei 87 Mio. EUR mit ebenfalls marginalen Auswirkungen auf den erwarteten Risikoprämienbestand und das Nettovermögen (196 bzw. 4.982 Mio. EUR). Das absolute und relative Risiko steigt hingegen sehr stark an. Der 99,9-Prozent-CVaR steigt um 71 Prozent auf 300 Mio. EUR. Damit wird mit diesem Realbeispiel die Unterschätzung des möglichen Abschreibungsbedarfs offensichtlich.

Fazit

Die letzten beiden Jahre haben demonstriert, dass ein neues Risikobewusstsein hinsichtlich des Spreadrisikos als wesentliche Risikoart entstanden ist. Diesen neuen Erkenntnissen hat sich auch das Risikomanagement zu stellen, da mit den bisherigen Risikomodellen der mögliche Abschreibungsbedarf unterschätzt wird. Inzwischen hat die Forschung auf den Bedarf reagiert und stellt den Anwendern Modelle zur Verfügung, die die Spreadrisiken in bestehende Adressrisikomodelle integrieren und state-of-the-art sind.

Autor



Jan Schnabl Research, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 227

> jan.schnabl@msg-gillardon.de

[BSSSV 2009] Bünte, Dominik / Schlottmann, Frank / Schnabl, Jan / Seese, Detlef / Vorgrimler, Stephan: Integration von Spreadrisiken in die Kreditrisikomessing, Zeitschrift für das Gesamte Kreditwesen 13/2009 S. 639-642

[AR 2003] Amato, Jeffery D. / Remolona, Eli M. (2003): The Credit Spread Puzzle, in: Quartalsbericht Dezember 2003, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIS), S. 51 - 63

[B 2003] Binnenhei, Carsten (2003): An Analytical Approach to Rating Transitions, in: Gundlach, Matthias / Lehrbass, Frank (Hrsg.): CreditRisk+ in the Banking Industry, Springer Finance, S. 187-214

[BM 2002] Barnhill Jr., Theodor M. / Maxwell, William F. (2002): Modelling correlated market and credit risk in fixed income portfolios, in: Journal of Banking & Finance, Nr. 26, S. 347-374

[BS 2003] Bröker, Frank / Schweizer, Stefan (2003): Integrating Rating Migrations, in: Gundlach, Matthias / Lehrbass, Frank (Hrsg.):CreditRisk+ in the Banking Industry, Springer Finance, S. 167-185

[CSFB 1997] Credit Suisse First Boston (1997): CreditRisk+ - A Credit Risk Management Framework

[JPM 1997] J. P. Morgan (1997): CreditMetrics - Technical Document

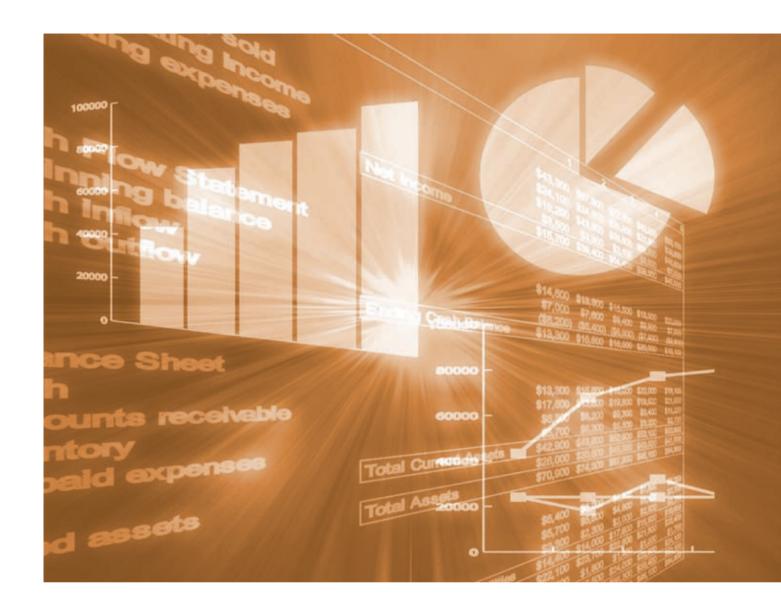
[HPW 2004] Hull, John / Predescu, Mirela / White, Alan (2004); The Relationship between Credit Default Swap Spreads, Bond Yields and Credit Rating Announcements, in: Journal of Banking & Finance, Vol 28, Nr. 11, S. 2787 - 2811

[KPT 2003] Kiesel, Rüdiger / Perraudin, William / Taylor, Alex (2003): The Structure of Credit Risk - Spread Volatility and Ratings Transitions

[LS 1995] Longstaff, Francis A. / Schwartz, Eduardo S. (1995): A simple Approach to Valuing Risky Fixed and Floating Rate Debt, in: Journal of Finance, Vol. 50, Nr. 3, S. 789-819

[TY 2008] Tang, Dargon Yongjun / Yan, Hong (2008): Market Conditions, Default Risk and Credit Spreads, in: Diskussionspapier Serie 2: Banking and Financial Studies, Deutsche Bundesbank

[W 1998] Wilson, Tom (1998): Portfolio Credit Risk, in: Economic Policy Review, Vol. 4, Nr. 3



IFRS-Trends

Aktuelle Entwicklungen in der nationalen und internationalen Rechnungslegung

Von Dirk Jäger (Bundesverband Deutscher Banken) und Dr. Andreas Mitschele

In diesem Jahr hat sich eine Vielzahl von Änderungen in der nationalen sowie internationalen Rechnungslegung ergeben. Zum einen tritt mit dem im April dieses Jahres verabschiedeten Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) zum 1.1.2010 die umfassendste Änderung am Handelsgesetzbuch (HGB) seit über 20 Jahren in Kraft. Zum anderen zieht die massive Kritik an der internationalen Rechnungslegung im Zusammenhang mit der Finanzkrise grundlegende Änderungen an den betreffenden Standards nach sich. Der vorliegende Artikel gibt einen Überblick wesentlicher Änderungen und einen Ausblick in Richtung möglicher Entwicklungen.

Unternehmenssteuerung / Rechnungslegung

Neuregelungen im BilMoG im Überblick

Mit dem BilMoG nähert sich das HGB den IFRS (International Financial Reporting Standards) an und stärkt somit auch die Informationsfunktion des Jahresabschlusses. Dies wird vor allem durch die Zuslassung neuer Bewertungsmethoden sowie die Abschaffung der umfangreichen Bewertungswahlrechte erreicht. Breite Kritik der Öffentlichkeit am ursprünglichen Regierungsentwurf hat allerdings letztendlich doch noch zur Rücknahme einiger weiterer geplanter Schritte in Richtung der internationalen Rechnungslegung geführt. Insbesondere wurde die Fair-Value-Bilanzierung für Unternehmen - mit Ausnahme von Banken - wieder zurückgenommen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Abschluss nach HGB auf nicht absehbare Zeit die Grundlage für Ausschüttungsbemessung und steuerliche Gewinnermittlung bleibt. Weiterhin soll durch das BilMoG die Deregulierung unterstützt werden.

Fair-Value-Bewertung

Unter besonderer Beachtung stand während aller Phasen der Überarbeitung das Thema "Fair-Value" im HGB. Während der Referentenentwurf 10/2007 noch eine Fair-Value-Bewertung für die Instrumente des Handelsbestands aller Unternehmen vorsah, wurde in der endgültigen Regelung vom April dieses Jahres eine Beschränkung auf die Handelsbestände von Kreditinstituten vorgenommen. Bei dieser Bewertung müssen Risikoabschläge vorgenommen werden, die beispielsweise auf der Kennzahl Valueat-Risk basieren können. Zudem ist aus den Nettoerträgen aus Handelsgeschäften über den Durchschnitt der jeweils letzten fünf Jahre ein Sonderposten gemäß § 340g HGB als Rücklage für schlechtere Jahre zu bilden.

Bewertungseinheiten

In § 254 HGB sind fortan Bewertungseinheiten festgeschrieben. Das zentrale Kriterium besteht in einer Neutralisierung der Risiken. Eine Dokumentation der Wirksamkeit von Hedges ist zwar nicht vorgeschrieben, aber dennoch empfehlenswert. Hierzu kann auf Ergebnisse aus dem Hedge-Accounting nach IFRS zurückgegriffen werden. Der Nachweis der Hedge-Effektivität

ist zwar nicht im Gesetz fixiert, sie kann aber abhängig von der Auslegung des zuständigen Prüfers erforderlich sein.

Rückstellungen

Grundlegende Neuerungen ergeben sich im Bereich der Rückstellungen für alle Unternehmen. Zu berücksichtigen ist zukünftig nicht mehr der Verpflichtungsbetrag (Nominalbetrag), sondern der Erfüllungsbetrag. Dieser Betrag kann beispielsweise durch Preissteigerungen wesentlich vom bisherigen Ansatz abweichen. Zusätzlich müssen Rückstellungen mit über einem Jahr Laufzeit zukünftig mit dem durchschnittlichen Marktzins der letzten sieben Jahre abgezinst werden. Da sich hierdurch fundamentale Änderungen ergeben, können für Pensionsrückstellungen die Übergangsregelungen bis 2024 angewandt werden. Danach ist es erlaubt, den zu erwartenden hohen Zuführungsbetrag auf 15 Jahre zu verteilen, damit es nicht zu einer einmaligen außerordentlichen Ergebnisbelastung kommt. Andererseits darf die Zuführung nicht als Ganzes in das Jahr 2024 verschoben werden.

Umwidmungen

Umwidmungen in und aus dem Handelsbestand heraus sind ausgeschlossen. Ähnlich der veränderten Vorgaben nach IAS 39 / IFRS wird jedoch auch ins HGB eine Öffnungsklausel eingefügt, die "schwerwiegende Beeinträchtigungen der Handelbarkeit" umfasst. Auch hier findet sich somit ein klarer Verweis auf ein Marktumfeld ähnlich der Finanzkrise, bei dem mangelhafte Liquidität die Preise von vormals sehr liquide handelbaren Instrumenten in starke Bedrängnis bringt. Im Sinne der Steuerung ist dies in jedem Fall eine sinnvolle Regelung.

Latente Steuern

Zur Ermittlung der latenten Steuern wird das sogenannte Timing-Concept durch das international übliche Temporary-Concept abgelöst. Daraus folgt, dass zukünftig auch steuerliche Verlustvorträge bei der Ermittlung latenter Steuern zu berücksichtigen sind, wobei jedoch das Vorsichtsprinzip zu beachten ist, das bei zu erwartenden langjährigen Verlusten eine Aktivierung untersagt.

Für aktive latente Steuern besteht auch weiterhin ein Aktivierungswahlrecht, wodurch die Offenlegung stiller Reserven vermieden werden kann. Ebenso existiert ein Saldierungswahlrecht für latente Steuern.

Konsolidierung

Nach langen Diskussionen wurde das Gesetz dahin gehend geändert, dass die Vorschriften zur Konsolidierung aus den IFRS (IAS 27, SIC 12) anzuwenden sind - unter Ausnahme der Spezialfonds. Damit wird verhindert, dass viele Banken und Sparkassen mit Spezialfonds im Bestand zukünftig ebenfalls nach IFRS bilanzieren müssen.

Vergleich ausgewählter Posten nach HGB und IFRS

Die Änderungen des HGB durch das BilMoG werfen die Frage auf, an welchen Stellen eine Übernahme von Informationen zwischen den beiden Rechnungslegungsstandards möglich bzw. sinnvoll ist.

Fair-Value

Die Gegenüberstellung der Vorgaben zur Fair-Value-Ermittlung zeigt eine deutlich konsistentere Vorgehensweise unter IFRS, da dort alle Unternehmen verpflichtet sind und nicht nur Kreditinstitute. Die IFRS geben zusätzlich konkrete Leitlinien zur Ermittlung von Fair-Values vor. Dabei sind jedoch weder Risikoabschläge noch Puffer vorgesehen.

Bewertungseinheiten

Unter IFRS dürfen ausschließlich Derivate als Sicherungsinstrumente dienen, während unter HGB sämtliche Finanzinstrumente zugelassen sind. Eine umfassende Dokumentation sowie ein dedizierter Nachweis von Hedge-Effektivität entsprechend der Hedge-Accounting-Vorgaben sind unter HGB nicht zwingend erforderlich. Ein Abgleich der beiden Anforderungen erscheint in der Praxis indes als sehr sinnvoll, zumal dieser Abgleich ausdrücklich erlaubt ist. Sowohl nach § 285 Nr. 23 HGB als auch nach IFRS 7.22 ff sind erweiterte Angaben für Sicherungsbeziehungen im Anhang erforderlich. Sowohl nach dem HGB als auch nach den IFRS ist ein nachträglicher Einbezug von Finanzinstrumenten in Bewertungseinheiten erlaubt. Nach HGB

müssen im Gegensatz zu den IFRS die Bewertungsänderungen nur im Falle eines Verpflichtungsüberhangs gebucht werden.

Pensionsrückstellungen

Sowohl fortan unter HGB (Durchschnittsmarktzins 7 / 15 Jahre) als auch unter IFRS (aktueller fristenkongruenter Zinssatz) erfolgt eine Abzinsung der Rückstellungen, allerdings mit unterschiedlichen Zinssätzen.

Umwidmungen: Das Verbot von Umwidmungen in den / aus dem Handelsbestand gilt für HGB und IFRS. Ausnahmen sind nur unter "außergewöhnlichen Umständen" (HGB) bzw. "rare circumstances" (IFRS) möglich.

Krisenbedingte Änderungen der IFRS

Im letzten Jahr gab es eine Vielzahl zum Teil kurzfristiger Änderungen an den IFRS-Standards. Mit besonderem Interesse war der Exposure Draft zu "Classification and Measurement" erwartet worden, der Hinweise in Richtung der kompletten Überarbeitung des IAS 39 in einem neuen Standard gibt. Nach dem neuen Entwurf soll es nur noch zwei Kategorien für Finanzinstrumente geben: zum einen die "Basisfinanzinstrumente", die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, und zum anderen Instrumente zum beizulegenden Zeitwert.

Auswahl der IFRS-Anpassungen in der Rückschau:

- > 13.10.2008: Krisenbedingte Änderungen an IAS 39
- > 12.3.2009: IASB-Klarstellung zu eingebetteten Derivaten
- > 31.3.2009: Exposure Draft "Derecognition"
- > 25.4.2009: FASB-Änderungen zu inaktiven Märkten laut IASB mit IFRS konform
- > 28.5.2009: Exposure Draft "Fair-Value Measurement"
- > 14.7.2009: Exposure Draft "Classification and Measurement"
- > 10/2009: Exposure Draft zu Impairment/Dynamic Provisioning (Veröffentlichung verspätet)

Business

Unternehmenssteuerung / Rechnungslegung

Auch der ebenfalls mit Spannung erwartete Entwurf zu zukünftigen Regelungen für das Impairment wird voraussichtlich weitreichende Änderungen mit sich bringen. Darin wird der IASB vermutlich eine Abkehr vom bisherigen Incurred-Loss-Model im Impairment vollziehen. Nach diesem aktuell verwendeten Modell sind nur tatsächlich eingetretene Verluste in der Risikovorsorge zu erfassen. Demgegenüber steht das Expected-Loss-Modell, bei dem auch zukünftig erwartete Verluste Berücksichtigung in der Risikovorsorge finden. Zusammengefasst zeichnen sich grundlegende Änderungen in der internationalen Rechnungslegung nach IFRS ab.

Bundesverband deutscher Banken

Der Bundesverband deutscher Banken vertritt die Interessen der privaten Banken und wurde im Jahre 1951 in Köln gegründet. Er blickt auf die Tradition des von 1901 bis 1945 bestehenden Centralverbandes des deutschen Bank- und Bankiergewerbes zurück. Im März 1999 hat er seinen Sitz von Köln nach Berlin verlegt.

Der Bankenverband repräsentiert mehr als 220 private Banken und elf Mitgliedsverbände. Die dem Verband angeschlossenen Institute stehen miteinander in intensivem Wettbewerb. Die Bandbreite reicht von großen bis kleinen, von weltweit operierenden bis regionalen, von universell tätigen bis auf einzelne Geschäftsbereiche spezialisierte Banken.

Der Marktanteil aller privaten Banken in Deutschland beträgt, gemessen am Geschäftsvolumen der gesamten Kreditwirtschaft, rund 42 Prozent. Sie beschäftigen über 160.000 Mitarbeiter.

Dirk Jäger ist Mitglied der Geschäftsführung des Bundesverbands deutscher Banken und dort zuständig für die Bereiche Bankenaufsicht und Bilanzierung.

> www.bankenverband.de

Aufsichtsrechtliche Aspekte

Aufsichtsrecht und Rechnungslegung haben grundsätzlich verschiedene Zielsetzungen. Während die aufsichtsrechtliche Perspektive den Gläubigerschutz im Blickpunkt hat, möchte die (internationale) Rechnungslegung entscheidungsrelevante Informationen für Investoren vermitteln.

Die Bedeutung der Fair-Value-Bewertung im Zusammenhang mit einer Verstärkung der Finanzkrise wird derzeit unter dem Stichwort "Prozyklik" diskutiert. Damit wird umschrieben, dass diese Bewertungsvorgaben in Boomphasen den Boom noch weiter verstärken und im Abschwung diesen letztendlich verschlimmern. Beispielsweise in Spanien hat die Aufsicht hierzu ein Risikovorsorgemodell entwickelt, bei dem im Aufschwung eine "Vorsorge" für schlechte Zeiten gebildet wird. Im Kontext der internationalen Rechnungslegung wird hierfür das Schlagwort "Dynamic Provisioning" verwendet. Aktuell wird vom IASB, dem Standardsetter der IFRS, ein Expected-Cash-Flow-Modell favorisiert, das in naher Zukunft einer stärkeren ökonomischen bzw. aufsichtsrechtlichen Impairment-Abbildung den Eingang in die Bilanz eröffnen könnte.

Autoren



Dirk Jäger Mitglied der Geschäftsführung Bundesverband Deutscher Banken



Dr. Andreas Mitschele Management Consulting, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 172

> andreas.mitschele@msg-gillardon.de



Frauen in der IT - ein Thema, das immer wieder durch die Presse geht. Zu wenige Frauen gebe es in dieser Männerdomäne, zu wenige Mädchen interessierten sich überhaupt für naturwissenschaftliche Fächer, wie etwa die Informatik. Girls'Day und ähnliche Veranstaltungen sollen mehr Mädchen an die IT heranführen, damit sie die oft vorhandenen Hemmungen vor naturwissenschaftlichen Fächern verlieren.

Berührungsängste mit den Naturwissenschaften hatte Judith Jaisle selbst nie. Schon während des Studiums der Wirtschaftsmathematik stand für sie fest, dass sie nach dem Abschluss in ein junges IT-Unternehmen einsteigen und von der Entwicklung der Software bis zur Beratung die komplette Bandbreite eines IT-Hauses kennenlernen wollte.

Ihre berufliche Laufbahn hat die 39-Jährige, die zwei Kinder im Kindergartenalter hat, bei der GILLARDON AG financial software im Bereich Entwicklung und Beratung begonnen. Dabei spielte bei ihrer Bewerbung eine große Rolle, dass GILLARDON kein reines Männerunternehmen war. Der Frauenanteil lag bereits damals bei fast 50 Prozent. Gleichberechtigung war kein Thema, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Die besondere Herausforderung in ihrem Job sah Judith Jaisle schon immer in der Verbindung von Fragen der Bankpraxis mit der IT und der Beratung. Wie können praktische Fragestellungen in Lösungideen für neue Softwareanwendungen umgesetzt werden? Wie kombiniere ich IT-Anwendungen und bankfachliche Beratung zur optimalen Problemlösung für den Kunden?

Ihre Leidenschaft für die Verquickung von Softwareentwicklung mit bankfachlicher Beratung hat Jaisle auch bei msgGillardon zu ihrer Mission gemacht. Sie stellt im Vorstand als Verantwortliche für den Bereich Banklösungen die Weichen, dass Finanzdienstleister das für sie optimale Paket aus Beratungsleistungen und Softwareprodukten erhalten.

Bei der Fusion mit dem Bereich Finanzdienstleistungen der msg systems zog Judith Jaisle als einzige Frau in den Vorstand von msgGillardon ein. Damit ist sie - nicht nur

in der IT-Branche - immer noch eine Ausnahme. "Schade", findet Jaisle, die gerade bei Frauen viel Potenzial und gute Führungsqualitäten sieht: "Frauen verfügen meist über eine hohe emotionale Kompetenz und ein gutes Gespür dafür, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen."

Jaisle möchte zwar Frauen in der IT und in Führungspositionen stärker fördern, aber wichtig sind ihr innerhalb eines Unternehmens vor allem gleichberechtigte, gemischte Teams. Nur so könnten die Vorteile der unterschiedlichen Arbeits- und Führungsstile von Frauen und Männern voll ausgeschöpft werden.

- > Sie suchen eine neue berufliche Herausforderung bei einem innovativen Beratungsunternehmen? Sprechen Sie mit Christine Immel über Ihre Zukunft bei msgGillardon:
- > E-Mail: christine.immel@msg-gillardon.de
- > Telefon: +49 (0) 7252 / 9350 185



Banken investieren schon seit Jahren enorme Summen in die Modernisierung ihrer Filialen. Statistischen Erhebungen zufolge lassen die Erfolge dieses Investments bislang allerdings zu wünschen übrig: Die Frequentierungsquoten der Filialen sind nach wie vor rückläufig. Zwei von fünf Kunden haben sich von der klassischen Bankfiliale zudem mehr oder weniger bereits verabschiedet: Standardaktivitäten erledigt diese Klientel online oder mittels entsprechender SB-Geräte. Diversen Kundenbefragungen und Umfragen von Meinungsforschungsinstituten zufolge ist die klassische Bankfiliale in ihrer aktuellen Form ein Auslaufmodell.

Dem steht die Einschätzung von Bankenkennern gegenüber, die der Filiale als dem noch immer wichtigsten Vertriebsweg der Banken eine Wiedergeburt voraussagen. Sogar Direktbanken, lautet eine ihrer Argumentationen, hätten bereits mit dem Aufbau eines kleinen Filialnetzes begonnen.

Wie lassen sich diese scheinbar gegensätzlichen Einschätzungen interpretieren? Bei kritischer Würdigung des Für und Wider aller Beurteilungen und Szenarien scheint sich eine Erkenntnis nachhaltig durchzusetzen: Filialen haben sehr wohl eine Zukunft – allerdings nicht in der Form, wie sich die meisten Filialen und die dahinter stehenden Konzepte derzeit präsentieren.

Kernproblem der heutigen Kunde-Bank-Beziehung ist, dass noch immer viel zu wenig unternommen wird, um Kunden zu binden, die bestehenden Kontakte zu vertiefen und um zu einer von Vertrauen geprägten loyalen Beziehung zu kommen. Hier vor allem gilt es, in Zukunft den Hebel anzusetzen.

Finanzgeschäfte leben vom Vertrauen zueinander. Gewinnen kann man das für stabile Kundenbeziehungen so immens wichtige Vertrauenskapital nur im persönlichen Gespräch. Filialen sind als ein natürlicher Ort der persönlichen Begegnung geradezu prädestiniert, die grundlegenden Rahmenbedingungen für den Aufbau und die Vertiefung vertrauensbasierter Beziehungen zu schaffen. Die Filiale von morgen muss deshalb nicht in Gänze neu erfunden werden. Die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit

wie Kundennähe, Kompetenz und Vertrauen haben weiterhin Gültigkeit. Die Filiale von morgen muss sich jedoch interessanter darstellen und durch geeignete Innovationen zu einem außergewöhnlich attraktiven Anziehungspunkt für aktuelle wie für potenzielle Kunden werden.

Zielgruppenspezifisches Gesamtpaket konzipieren

Jeder Kunde hat spezielle Bedürfnisse, jeder Einzelne möchte individuell bedient werden. Da jedes Marktsegment zudem eine unterschiedliche Kundenstruktur aufweist, kann es keine allgemeingültige Form für die Filiale der Zukunft geben. Hier ist jedes einzelne Institut gefordert, das eigene Geschäftsgebiet akribisch hinsichtlich der Kunden zu analysieren und ein dafür passendes Filialkonzept zu erarbeiten.

Ein Großteil der Kunden sucht zum Beispiel schon lange mehr als "nur" den Nutzen aus dem eigentlichen Produkt: Zeit, Erlebnisse, Emotion oder Zugehörigkeit, Selbstwert und Aufmerksamkeit – das sind die Lockmittel, mit denen Finanzdienstleister in Zukunft verstärkt um Kunden werben werden. Der Kreativität sind in diesem Bereich wohl nur Budgetgrenzen gesetzt. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch weniger die Höhe des finanziellen Investments als vielmehr dessen professionelle Verwendung: Es gilt, ein Gesamtpaket zusammenzustellen, das darauf ausgerichtet ist, die priorisierten Zielgruppen nachhaltig zu erreichen.

Dass Kunden immer seltener Filialen aufsuchen, hat weniger mit der Filiale als Institution zu tun als vielmehr mit dem unzureichenden Nutzen, den Filialen in ihrer jetzigen Form und Verfassung zumeist bieten. Wenn in Umfragen beispielsweise ein Großteil der Onlinekunden die Erreichbarkeit einer Filiale prinzipiell für wichtig erachtet, obwohl diese Klientel Filialen selbst überhaupt nicht nutzt, dann bedeutet dies im Rückschluss nichts anderes, als dass für eine Bank mit interessantem Geschäftsmodell und attraktiven Angeboten gute Chancen bestehen, sogar überzeugte Onlinekunden für weitere Geschäfte "zurückzugewinnen".

Business

Vertrieb und Kundenmanagement

Einzelne Vorreiter-Banken beweisen bereits, dass dies möglich ist - z. B. mit attraktiven Beratungsleistungen, die über das klassische Bankgeschäft hinausgehen, und / oder mit Maßnahmen, die den Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern ihn - wann immer möglich - positiv beeindrucken.

Die Deutsche Bank hat mit ihrer Konzeptfiliale "O110" beispielsweise eine spezielle Form des "Erlebnis-Banking" kreiert. Dort finden sich neben einer Lounge, der "kids' corner" und einem Trendshop auch eine Galerie der Wünsche. Alles ist darauf ausgerichtet, für Kunden attraktiv zu sein. Über geeignete "Pull-Effekte" wie eine einladende Atmosphäre, attraktiv präsentierte Angebote, über Erlebniselemente sowie durch kundenorientierte Öffnungszeiten will man aktuellen wie potenziellen Kunden den Besuch der Filiale schmackhaft machen.

Auch andere Banken und Sparkassen haben bereits interessante und innovative Filialkonzepte eingeführt. Zu nennen sind hier vor allem das Citycenter der Sparkasse im Landkreis Schwandorf oder das Sparkassen-Karree in Hagen. Hier wird z. B. versucht, ein Mehr an Kundenservice mit dem Flair eines urbanen Marktplatzes mit mehreren integrierten Ladenlokalen und Gastronomieangeboten zu verbinden. Mit zahlreichen Pflanzen, Wasserläufen, einem durchdachten Lichtkonzept und einer Raumgestaltung, die zum Verweilen einlädt, soll sich das Hagener "Erlebnis-Banking" vom Standard klassischer Filialen positiv abheben.

Eine Art "Wohlfühlatmosphäre" für die Kunden zu schaffen, gilt inzwischen als Grundvoraussetzung innovativer Filialkonzepte. Bislang lag der Fokus der meisten Konzepte allerdings zu sehr auf dem Ambiente und einer hochwertigen Ausstattung. Investitionen in Infrastruktur und moderne Technik allein reichen nach neueren Erkenntnissen allerdings bei Weitem nicht aus, wenn ein Kreditinstitut ernsthaft das Ziel verfolgt, Kunden wieder "in die Filialen zu ziehen". Erst die zielgerichtete Kombination von innovativer Filial-Infrastruktur, exzellentem Service, kompetenter Beratung, kundenorientierten Öffnungszeiten und - ganz wesentlich - kontinuierlichen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen wird zu den gewünschten Erfolgen führen.

Kontinuierliche Pflege der Beziehungen ist erfolgskritisch

Kundenbeziehungen müssen wie gute Freundschaften ständig gehegt und gepflegt werden. Wer damit erst beginnt, wenn sich ein konkreter Anlass ergibt, läuft Gefahr, zu spät zu kommen. Kunden sind in ihrem Verhalten immer weniger einzuschätzen. Sie wechseln ihre Dienstleister inzwischen auch aus Gründen und bei Differenzen, die für Dritte kaum erkennbar sind. Je wettbewerbsintensiver ein Markt, umso wichtiger wird es für den Erfolg eines Unternehmens daher, über stabile Kundenbeziehungen und einen loyalen Kundenstamm zu verfügen.

Die Wiederbelebung der Filiale ist auch aus diesem Grund eine Herausforderung von hohem strategischen Fokus und Gewicht. Eine Strategie des "Weiter wie bisher" ist vor dem Hintergrund eines weiter fortschreitenden Preis- und Wettbewerbsdrucks in keiner Weise mehr zielführend. Welche Möglichkeiten es gibt, sich positiv und wirkungsvoll zugleich vom "klassischen Filialbetrieb" abzusetzen, zeigt Abbildung 1 im Überblick.

Individuelle Chipkarte als Kernelement

Grundlage und wesentliches Element des msgGillardon-Konzeptes für eine "Innovative Vertriebsstelle der Zukunft" (IVZ) ist eine individuell programmierbare Chipkarte, über die sich sämtliche IVZ-Leistungen steuern lassen. Mehr als 100 Anwendungen wie Zutritt, Zeiterfassung, Parkplatz, bargeldloses Bezahlen an Automaten, IT-Zugang etc. bis hin zu biometrischen Hochsicherheitsanwendungen sind über die Karte nutzbar. Der Zugang zur Bank ist sowohl zeitlich und räumlich als auch kundenindividuell steuerbar. Modernste Sicherheitstechnik und Zutrittssysteme ermöglichen es, dass die Bank rund um die Uhr genutzt werden kann und trotzdem nicht für alle zugänglich ist. So kann beispielsweise bestimmten Kunden am Wochenende Zutritt in den Lounge-Bereich oder zu einer Videokonferenz gewährt werden, während für nicht registrierte Kunden nur der SB-Bereich zugänglich gemacht wird. Die Filiale könnte eine Karte sogar für einen ganz bestimmten Tag, eine begrenzte Uhrzeit und einen ganz bestimmten Bereich freischalten, z. B. um einem Kunden am Samstag um 14.00 Uhr den Zugang zu einem bestimmten Beratungszimmer zu öffnen.

Eng verbunden mit der Chipkarte ist ein spezielles Bonusprogramm, das der Kunde - im Gegensatz zu vielen anderen Rabattprogrammen wie Payback oder auch Angeboten verschiedener Hotel- und Kaufhausketten - unmittelbar in der Filiale nutzen kann. Kunden bekommen für alle genutzten IVZ-Produkte Bonuspunkte ("credits") gutgeschrieben, die nur in der Filiale wieder verwertet werden können. Dadurch wird sichergestellt, dass der Kunde zum Einlösen seiner "credits" die Filiale aufsuchen muss. Monatlich erhält der Kunde eine Saldomitteilung per E-Mail - als integriertes operatives Element eines funktionierenden Kundenbeziehungsmanagements.

Aus dem Gesamtpaket an Leistungen und Vorteilen lässt sich ein abgestimmtes Kundenbeziehungsprogramm schnüren, das darauf ausgerichtet ist, die Treue zur Filiale zu belohnen. Mit jedem Produkt erhält der Kunde Bonuspunkte, die er unkompliziert gegen diverse Dienstleistungen in der Filiale eintauschen kann. Neukunden erhalten eine Startgutschrift an "credits", damit sie die Angebote der Filiale gleich bei ihrem ersten Besuch nutzen können. Das Konzept sieht ähnlich wie bei Fluggesellschaften auch die Möglichkeit vor, Statusklassen zu bilden: Abhängig von der Nutzung können Kunden vom Bronze- über den Silber- bis zum Gold- oder gar Platin-Status kommen.

Klassische Filiale Innovative Vertriebsstelle Mehrwertfunktionen sorgen für regen > Frequentierungsprobleme Betrieb Individuelle Öffnungszeiten für jeden > Limitierte Öffnungszeiten Kunden Wartezeit bei Standard-"Speed-Dating" oder angenehme Wartezeit bei Kaffe und Bedienung durch Service-Angel transaktionen Probleme mit der Zuschalten von Experten bei Spezialfragen Beratungsqualität mittels Videokonferenz Keine Nutzung von Mitglied-Direkter Genuss von Vorteilen in der Filiale: schaft / Bonusprogramm Koppelung mit Produktnutzung möglich Individueller Einsatz von Multimedia > Kostspielige Printkampagnen IT-gestützte Individualisierung und Dialog mit > Anonymität in der Filiale anderen Kunden fördern Zugehörigkeitsgefühl Aktualiät und Tiefe der Daten Veraltete Kundendaten > Kalte Atmosphäre Lounge-Ambiente lädt zum Verweilen ein Kontrollverlust bei flexibler Zeiterfassung und Kostenersparnis durch Anbindung an das Rechnungswesen Arbeitszeit Sicherheitsrisiken bei Individuelle Sperre einer Zutritts-Schlüsselverlust berechtigung > Abnutzung der Karte durch Kontaktlose Datenübertragung physische Reibung Biometrische Verfahren bieten verstärkte > Anstieg der Kriminalität bei klassischen Karten Sicherheit

Abbildung 1: Möglichkeiten zur Differenzierung vom "klassischen" Filialbetrieb

Business

Vertrieb und Kundenmanagement

Jede Stufe bietet eine erweiterte Leistungspalette, sodass für den Einzelnen Anreize gesetzt werden, den nächsthöheren Status anzustreben.

Professionalisierung im Kundenbeziehungsmanagement ist unerlässlich

Ausgefallene Aktionen sind - als ein erster Schritt - gerade im Massengeschäft eine zwingend notwendige Maßnahme, um die Filiale für Kunden wieder attraktiv zu machen. Im nächsten Schritt gilt es dann, diesen Kunden durch hoch motivierte, leistungsorientierte und kompetente Mitarbeiter die Vorteile einer qualifizierten, persönlichen Beratung und Betreuung zu vermitteln. Nachhaltige Erfolge und eine auf Vertrauen basierende Geschäftsverbindung lassen sich nur realisieren, wenn auch in die Mitarbeiter und in deren persönliche Weiterentwicklung gezielt investiert wird. Letztlich entscheidet in einem Dienstleistungsunternehmen die Qualität der Mitarbeiter über Erfolg oder Misserfolg.

Ein Kunde registriert sofort, wie freundlich oder höflich er von seinem Gegenüber behandelt wird. Zu einem Zeitpunkt, wo die Qualität einer Beratung noch gar nicht zum Tragen kommt, macht sich beim Kunden bereits ein erster Eindruck fest, der im weiteren Gesprächsverlauf nur mühsam wieder korrigiert werden kann.



Wer einen Service bieten möchte, der weit über jegliche Dienstanweisungen und Kundenerwartungen hinausgeht, braucht Mitarbeiter, die von Herzen Dienstleister sind und die darin Anerkennung finden und gefördert werden. In unserem Filialkonzept werden daher ausgesprochen hohe Anforderungen an die Persönlichkeits-, Sozial- und Verkaufskompetenz der Mitarbeiter gestellt. Großes Augenmerk liegt hier neben den obligatorischen fachspezifischen Produktschulungen unter anderem auf Kommunikationsseminaren auf speziellen Unterweisungen zu Umgangsformen, Bekleidungsrichtlinien ("Dress Guide") und Ähnlichem.

Marketing wird noch zu wenig wertgeschätzt

Ähnlich wichtig ist in unserem Konzept die begleitende Marketing- und Kommunikationskonzeption. Auch hier sind der Kreativität im Hinblick auf eine individuelle Lösung kaum Grenzen gesetzt. Traditionell verstehen viele Verantwortliche unter Marketing noch immer primär vereinzelte "Events" wie Schulsparen, die Vortragsreihe mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft oder auch das Erstellen monatlicher "Rennlisten" als Vergleichsmaßstab zwischen einzelnen Filialen oder Beratern. In einer innovativen Filiale hingegen lässt sich Marketing an der Außergewöhnlichkeit der durchgeführten Maßnahmen regelrecht spüren. Denkbar ist z. B., einen Zufallsgenerator am Geldautomaten zu installieren, der einmal täglich das Doppelte des eigentlich gewünschten Betrages auszahlt. In die gleiche Denkkategorie fallen die Zusatzverlosung eines Bausparvertrages oder Fondsanteiles mit einem gewissen Startguthaben unter allen Abschlüssen, die in einem bestimmten (kurzen) Zeitraum getätigt werden. Dass solche Aktionen funktionieren, beweist der Einzelhandel Tag für Tag. Dort stehen die Leute bei interessanten Angeboten Schlange. Warum also sollte ausgerechnet im Finanzdienstleistungssektor nicht funktionieren, was sich in anderen Branchen mit den gleichen Kunden längst als Standard durchgesetzt hat?

Entscheidend ist, dass die jeweiligen Angebote und Aktionen so "geschneidert" sind, dass sie den Kunden auch wirklich ansprechen, und dass die Filiale in seinem Hinterkopf insgesamt ein positives Gesamtbild hinterlässt. Dazu gehört auch, den Kunden als Partner zu behandeln, dem man z. B. per Chipkarte den Zugang zu den Geschäftsräumen und technischen Einrichtungen auch zu Zeiten erlaubt, in denen der zuständige Kundenmitarbeiter nicht im Haus ist. Flexibilität im Eingehen auf Kundenwünsche und Kundenneigungen sind ein nicht hoch genug einzuschätzendes Differenzierungskriterium im Wettstreit mit Konkurrenten.

"Weiter wie bisher" ist keine Option

Die Bankfiliale klassischer Prägung ist keine Option für die Zukunft. Auf Basis eines individuell konzipierten, innovativen Filialkonzeptes lässt sich eine mögliche Neuausrichtung im Rahmen des bestehenden "klassischen" Systems versuchsweise testen. Erkenntnisse daraus können dann gezielt zu Weiterentwicklungen der Marketing- und Vertriebssteuerungsaktivitäten genutzt werden.

Was man unternehmen kann, um Kunden wieder "in die Filialen zu ziehen", macht der Einzelhandel den Banken schon seit Langem vor. Nur wenige Institute haben sich bislang allerdings hinreichend mit den "Best Practices" zur Kundenbindung und Neukundengewinnung auseinandergesetzt, die von Unternehmen dieser und anderer Branchen schon länger mit großem Erfolg angewendet werden. Zielführende Konzepte hierzu gibt es auch bereits speziell für Finanzdienstleister. Worum es für das einzelne Institut nun geht, ist, den ersten konkreten Schritt zur Filiale der Zukunft zu wagen.

Autor



Michael Deckers Leiter Business Development, msgGillardon AG

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



Web 2.0 - Die Zukunft des Relationship-Marketing im Bankgeschäft

Das neue Zauberwort im Internet heißt "Web 2.0". Das sind jede Menge technische Neuerungen für noch mehr Interaktivität und Spaß beim Surfen durchs Netz. Doch welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich dadurch für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen?

Von Mathias Steinmann und Christoph Treikauskas

Das Internet hat die Wirtschaft einem tiefgreifenden Wandel unterzogen. Nicht nur die Kundenkommunikation, sondern auch wirtschaftliche Transaktionen finden vermehrt im Internet oder unter Zuhilfenahme der zugrunde liegenden Technologien statt. Sämtliche Wertschöpfungsprozesse erfahren im Zuge dessen wesentliche Veränderungen, die nicht nur Abläufe zwischen Unternehmen erfassen, sondern verstärkt auch den Endkunden in die Wertschöpfungskette miteinbeziehen.

Diese Entwicklungen sind in allen Branchen zu beobachten und werden auch im Bankgeschäft für eine weitere Evolution der Geschäftsmodelle sorgen.

Technischer Wandel und Kundenbindung

Unternehmen müssen sich seit jeher dem technischen Wandel stellen bzw. forcieren neue Geschäftsmodelle aufgrund neuer technischer Möglichkeiten.

Die tiefgreifendste Umwälzung stellt das Aufkommen des Internets Mitte bzw. Ende der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts dar. In der Finanzdienstleistungsbranche hat das Internet zu einem verstärkten Wettbewerb geführt, indem zum einen neue Wettbewerber in Form der Direktbanken und Onlinebroker entstanden sind (bzw. diese durch das Internet stärker geworden sind). Zum anderen hat sich der Wettbewerb durch die bessere und kostensparende Vergleichbarkeit von Angeboten verstärkt.

Das Internet ist inzwischen auch für Filialbanken zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Kundenkommunikation wie auch des Transaktionsangebots geworden. Vor allem das Privatkundengeschäft hat sich stark verändert. Hier ist der Anteil des standardisierten Geschäfts höher als im Firmenkundengeschäft, wo der stärker individuelle Bedarf auch ein höheres Maß an persönlichem Kontakt erfordert.

Zwar kommt der Filialbank als Vertriebsweg nach wie vor die größte Bedeutung zu, gefolgt jedoch vom Vertriebsweg Internet, das sich weiter als maßgeblicher Vertriebsweg etablieren und zudem von allen Vertriebskanälen am stärksten an Bedeutung gewinnen wird.

Kunden informieren sich über das Produktangebot und den Ansprechpartner zunächst im Internet, selbst wenn sie anschließend auf eine persönliche Beratung bei Anlageentscheidungen oder Kreditbedarf Wert legen. Einfache Transaktionen wie der Zahlungsverkehr und der Abschluss einfacher Produkte (z. B. Tagesgeldkonten, Festgelder) werden heute von Kunden selbstverständlich über die entsprechenden Onlineangebote anstatt in der Filiale abgewickelt. Kundenberater sind nicht mehr nur per Telefon und persönlich in der Filiale, sondern auch per E-Mail zu erreichen. Einen Verzicht auf diesen Vertriebs- und Kommunikationskanal kann sich mittlerweile kein Finanzinstitut mehr leisten.

Der persönliche Kontakt zwischen Kunden und Berater hat dadurch zwangsläufig abgenommen, wodurch die Anonymität in der Kundenbeziehung gewachsen ist. Diese Entwicklung wird von den Banken und Sparkassen mit Sorge verfolgt, war doch in der Vergangenheit die Kunde-Berater-Beziehung die Basis einer erfolgreichen und dauerhaften Bindung.

Vertrieb und Kundenmanagement

Um diesem Prozess zu begegnen, wurden im Rahmen des Relationship-Marketings vor allem CRM-Systeme und Kundenbindungsprogramme eingeführt. Letztere sollen den Kunden binden, indem ein Mehrwert über die klassischen Bankdienstleistungen hinaus angeboten wird. In der Regel sind dies klassische Bonusprogramme oder vergünstigte Konditionen. Meist werden solche Programme gemeinschaftlich mit Firmenkunden initiiert. Der Einsatz von CRM-Systemen setzt dagegen direkt an der gewachsenen Anonymität an. In einer Situation des selteneren Kundenkontakts liefern diese dem Berater systematisch Informationen über den Kunden, um so dennoch eine individuelle Betreuung und Beratung bieten zu können. Dieses Ziel bezieht sich dabei gleichzeitig auf die Ansprüche des Kunden, in seiner konkreten Lebenssituation mit adäquaten Finanzdienstleistungen versorgt zu werden, wie auch auf die der Bank, um beispielsweise Cross-Selling-Potenziale heben zu können.

Möglichkeiten im Web 2.0

Im Zusammenhang mit den neuen Möglichkeiten des Internets wird zumeist zusammenfassend der Begriff "Web 2.0" verwendet. Dahinter steht die Ansicht, dass

Business

Vertrieb und Kundenmanagement

Anwendungen des Web 2.0

- > RSS-Feed: Abonnierter Nachrichtenticker mit Verbindung zur Ursprungsseite z. B. Börsennews
- > Pod-/Videocast: Mediale Aufzeichnungen (Audio und Film), die über das Internet verfügbar sind z. B. Presseveröffentlichungen, Vorstandsinterviews
- > Widget (auch Applet, Gadget, Plugin): Kleines, unselbständiges Programm in einer grafischen Benutzeroberfläche (Windows, Mac OS) z. B. Nachrichten-/ Aktienticker
- > Mashup: Kombination aus Medieninhalten z. B. Einbindung von YouTube-Videos auf Institutshomepage
- > Community: Onlinenetzwerke, über die geschlossene Gruppen miteinander in Kontakt treten können, z. B. Xing
- > Chat: Echtzeit-Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeit z. B. Instant Messaging, "(Aktionärs-)Chat"
- > Blog (auch Weblog): Journal oder Tagebuch auf einer Website, in dem regelmäßig mit klarem Themenfokus berichtet wird, ähnlich einem Forum (siehe auch Forum)
- Forum: Virtueller Raum auf einer Website für den Austausch von Informationen und Erfahrungen mit einem klaren Themenfokus (im Gegensatz zum Chat nicht in Echtzeit)

die neuen Techniken ein höheres Maß an Interaktion ermöglichen. Tatsächlich gab es jedoch auch schon vorher Onlineangebote, die auf Interaktion zwischen Nutzern gesetzt haben. Es haben sich nur die Möglichkeiten bei gleichzeitiger Akzeptanzsteigerung in der Bevölkerung erhöht. Der Begriff droht daher zu einer Floskel zu werden. Doch trotz des enormen Hypes, den "Web 2.0" in diesen Tagen erfährt, ist dessen Bedeutung und Nutzung als professionelles Marketing- und Vertriebsinstrument noch ausbaufähig, wird doch der dadurch entstehende Mehrwert nicht allumfassend erkannt.

Dabei bietet gerade "Web 2.0" die Chance, Kunden, die für neue Technologien aufgeschlossen sind, in der von ihnen gewünschten Form anzusprechen. Diese Zielgruppe erwartet von ihren Instituten Services wie Pod-/Videocasts, Mashups, Widgets, RSS-Feeds, Communities, Chats, Blogs, Foren etc.

Wie können diese modernen Techniken genutzt werden?

Waren es in den vergangenen Jahren vor allem Push-Strategien, die die Banken verfolgt haben, um ihre Produkte dem potenziellen Kunden zu offerieren, so werden der bilaterale Dialog mit dem Kunden mittels moderner Kommunikationstechnologien sowie Multikanalstrategien die Wertschöpfungskette der Zukunft bestimmen. Dazu bietet das "Web 2.0" eine Vielzahl von Möglichkeiten, die in der nebenstehenden Übersicht vorgestellt werden.

Gerade in wettbewerbsintensiven Zeiten. in denen der Kampf um Marktanteile und Margen den Alltag der Banken bestimmt, gewinnt auch die Anpassungsfähigkeit an neue Bedürfnisse in der Kundenansprache stetig an Bedeutung. Dabei kann man sich zumindest kurzfristig von anderen Instituten als innovativer Anbieter abgrenzen. Langfristig werden Web-2.0-Angebote jedoch eine Standardleistung, und es geht primär darum, elementaren Kundenanforderungen Rechnung zu tragen.

Ideen für ein Kundenbindungsmanagement im Web 2.0

Ein nutzenbringender Einsatz von Web-2.0-Techniken ermöglicht, erfordert aber auch die Reduzierung des Onlinebankings auf den Transaktionsaspekt zu überwinden. Dies bedeutet, dass aktuell nur ein kleiner Teil der Wertschöpfung, nämlich sehr standardisiertes Tagesgeschäft, wie der Zahlungsverkehr und der Abschluss einfacher Produkte (z. B. Tagesgeldkonten, Festgelder), vom Kunden selbst übernommen wird. Dagegen ermöglichen Web-2.0-Anwendungen eine sehr viel weitergehende Einbindung des Kunden in die Wertschöpfungskette. Mit dieser stärkeren Integration des Kunden in die Wertschöpfung gehen auch eine individuellere Kundenkommunikation und damit eine Stärkung der Beziehung zwischen Kunde und Bank (jedoch nicht zwischen Kunde und Berater) einher.

Dies soll anhand einiger der oben vorgestellten Anwendungen betracht werden.



Über ein Onlineforum kann es Kunden ermöglicht werden, untereinander über finanzielle Themenstellungen, wie Anlagestrategien, Kreditfinanzierung, Steueroptimierung etc., zu diskutieren. Dies kann die häufig als von Verkaufsinteressen geprägt wahrgenommene Beratung durch einen Kundenberater ergänzen oder gar ersetzen. Wir sprechen hier nicht über die objektive Qualität, sondern über die vom Kunden subjektiv erlebte Qualität. Erfolgreich wird dies schon länger von Online-Brokern und Direktbanken eingesetzt, die zwar keine Beratung bieten, aber dies durch eben ein solches Forenangebot kompensieren. Können sich auch Nichtkunden im Forum anmelden, so können diese

möglicherweise sogar aufgrund positiver Erfahrungsberichte anderer Forenteilnehmer als Neukunden gewonnen werden. Aus einer Forendiskussion heraus können auch neue Produktideen von Kunden entwickelt werden. Eine sinnvolle Erweiterung von Forenangeboten stellt die Bereitstellung einer Community dar, in der sich Nutzer untereinander vernetzen und neue Kontakte knüpfen können. So kann online eine Gemeinschaft von Kunden einer Bank entstehen, die sich in der Filiale nur anonym gegenübergetreten wäre.

Ein eher schon klassisches Instrument stellt der E-Mail-Newsletter dar. Allerdings gibt es auch hier inzwischen Weiterentwicklungen weg vom Standard-Newsletter für alle hin zu einem individualisierten Angebot, bei dem der Nutzer selbst festlegt, über welche Inhalte er regelmäßig informiert werden möchte. Wünscht der Kunde die Inhalte lieber auf seinem Mobiltelefon, so ist auch die Zusendung als MMS-Newsletter denkbar. Umfangreichere Multimediamöglichkeiten, wenngleich auch weniger Individualisierung, bietet die Bereitstellung des Newsletters als regelmäßiger Audiooder Video-Podcast.

Für die meisten Institute zu aufwendig wäre es, ein Widget zur Verfügung zu stellen, über das der Kunde Informationen, die er auch selbst bestimmen kann,

Business

Vertrieb und Kundenmanagement

unabhängig von einem Browserfenster angezeigt bekommt. Neben Nachrichten, Börsenkursen etc. könnten in diesem Widget auch persönliche Konto- und Depotinformationen angezeigt werden. Trotz des derzeit noch zu hohen Aufwands soll diese Anwendung hier nicht unterschlagen werden.

Einen Ausweg aus der wachsenden Anonymität zwischen Kunde und Berater kann durch einen regelmäßigen Chat in Form einer "Onlinesprechstunde" mit den Spezialisten aus Anlage- und Finanzierungsberatung gefunden werden.

Wie wirkt dies auf Kundenbeziehung und Kundenbindung?

Indem die Nutzung von Web-2.0-Anwendungen für immer größere Bevölkerungsgruppen so selbstverständlich wird wie früher die Medien Zeitung, Radio, Fernsehen, Telefon, werden diese zu Hygienefaktoren. Sie werden also zu einem Instrument, das geradezu die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbindung ist.

Doch die Wirkung geht darüber hinaus. Indem der Kunde größere Teile der Wertschöpfung selbst leistet, wird er bestrebt sein, diese selbsterstellte Leistung nicht zu verlieren, was bei einem Anbieterwechsel zumindest teilweise der Fall wäre. Ein Beispiel wäre die Entwicklung einer Produktidee in einem Onlineforum. Die Bindung des Kunden an sein Kreditinstitut nimmt somit zu.



Abbildung: Ansatzpunkte zur Integration des Kunden in die Wertschöpfung

Das nachstehende Grundmodell der Wertschöpfungskette in Kreditinstituten macht deutlich, an wie vielen Punkten eine Kundenintegration möglich ist. Ausgenommen sind nur die Produktion im Backoffice und die Zentralfunktionen Controlling, Risikomanagement und Betriebsinfrastruktur.

Ansatzpunkte zur Integration des Kunden in die Wertschöpfung

Bei allen Überlegungen zum Einsatz von Web-2.0-Anwendungen darf deren Verzahnung mit klassischen Marketinginstrumenten nicht außer Acht gelassen werden. Beispielsweise könnten im Rahmen eines Bonusprogramms auch Forenbeiträge honoriert werden und Onlineaktivitäten in ein bestehendes CRM-System einfließen.

Fallstricke in der Umsetzung

Bis zu dieser Stelle wurde gezeigt, wie eine erfolgreiche Nutzung des Web 2.0 aussehen kann. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass sich längst nicht alle Neuerungen so

einfach integrieren lassen und auf Akzeptanz stoßen, wie der derzeitige Hype oft suggeriert. Eine optimale Umsetzung von Web-2.0-basierten Technologien verlangt eine klar strukturierte Vorgehensweise, bei der man sich auch der potenziellen Fehlerquellen bewusst sein sollte.

Die Schwierigkeiten liegen zum einen an der fehlenden Erfahrung im Umgang mit Web-2.0-Technologien und der Anforderung, bestehende Vertriebskonzepte in Einklang mit neuen zu bringen. Dies beinhaltet auch die Vermeidung von Medienbrüchen im Vertriebsprozess, z. B. wird es als unangenehm empfunden, wenn im Nachgang zu einem Onlineabschluss noch die persönliche Unterschrift in der Filiale vonnöten ist. Im internen Prozess sollte es keine Rolle spielen, ob ein Geschäft über die Filiale oder online abgeschlossen wurde.

Häufig wird neben diesen auch der Zeithorizont, welchen die Begleitung und Betreuung einer wesentlichen technischen Neuerung erfordert, schlicht unterschätzt.

Die Integration birgt unter anderem auch die Gefahr von Widersprüchen zwischen eigener Vermarktung des Kreditinstituts und von Kunden veröffentlichten Inhalten, wie z. B. Forenbeiträge. Nicht zu vergessen ist auch die Konkurrenz durch schon existierende vergleichbare Angebote von Nichtbanken. Zu nennen sind hier Internetforen von Anlagemagazinen.

Vor allem muss aber mit internen Widerständen durch die Kundenberater, die im Onlinevertrieb mehr und mehr eine Konkurrenz im eigenen Haus erkennen, umgegangen werden. Besonders betroffen sind gering qualifizierte Marktmitarbeiter. Dagegen finden hoch qualifizierte Berater über sehr individuellen Kundenbedarf weiterhin eine Rolle, die online nicht geleistet werden kann. Zudem können sie, wie oben anhand des Beispiels eines regelmäßigen Kundenchats dargestellt, in das Internetangebot mit einbezogen werden.

Die Möglichkeiten des Web 2.0 wie Blogs, Communities und Foren sollten aktiv genutzt werden, um mit den Kunden in Kontakt zu treten. Dies erfordert ein gewisses Maß an konzeptioneller Vorbereitung und Organisation.

Eine Bank, die sich Web-2.0-Technologien zunutze machen möchte, kann Zeit und Geld sparen, indem sie die neuen Möglichkeiten zunächst im internen Gebrauch testet. Darauf aufbauend, lassen sich die gewonnenen Erfahrungen weiter vertiefen und für den Aufbau der externen

Nutzung (mit und für den Kunden) weiter verwenden. Die Einführung von Web-2.0-Diensten erfordert ab einem bestimmten Punkt auch organisatorische Anpassungen sowie die Bereitschaft der Mitarbeiter, die Änderungen mitzutragen und aktiv mitzugestalten. Geeignete Anreizsysteme können dabei die Mitarbeiter dazu bewegen, sowohl intern als auch dem Kunden gegenüber die Nutzung von Web 2.0 voranzutreiben und sich damit vorurteilsfrei zu identifizieren.

Für die Zukunft wird es außerdem nicht unerheblich sein, vertrauensbildende Maßnahmen im Zusammenhang mit Web-2.0-Technologien zu schaffen, was sich durch Sicherheitszertifikate bzw. generell stärkere Berücksichtigung von Sicherheitsfragen und Darstellung der Kosten-/ Nutzen-Vorteile verwirklichen lässt.

Fazit

Mit dem Web 2.0 steht ein weiterer Umbruch im Bankvertrieb und in der Wertschöpfung von Finanzdienstleistungen bevor. Der Kunde wird deutlich stärker als bisher in die Wertschöpfung eingebunden werden. Dadurch bieten sich Chancen einer individuelleren Kundenansprache und einer Erhöhung der Bindung des Kunden an die Bank bei gleichzeitig geringer werdender Bedeutung des Kunde-Berater-Verhältnisses. Aus diesem Grund stehen den entstehenden Marktchancen neben technischen Herausforderungen auch organisatorische Fragestellungen wie eine Neudefinition des Beraters gegenüber.

Einen Königsweg, mit diesen Chancen und Risiken umzugehen, gibt es nicht. Vielmehr ist die hausindividuelle Situation mit ihren externen und internen Gegebenheiten zu betrachten und daraus das Geschäftsmodell strategisch weiterzuentwickeln.

Autoren



Mathias Steinmann Management Consulting msgGillardon AG

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



Christoph Treikauskas Management Consulting msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 1486
- christoph.treikauskas@msg-gillardon.de



Der Weg aus der Krise

Gewinn- statt Volumensteuerung: Mit nachhaltig erfolgreichen Preisstrategien die Krise hinter sich lassen

Von Jonas Andrulis und Dr. Manuela Ender

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Unsicherheit der Kunden in Bezug auf Spareinlagen deutlich erhöht. Nicht zuletzt durch die Gefährdung der Einlagen bei der deutschen Kaupthing-Tochter wurde viel Liquidität zu deutschen Banken und in sichere Produkte transferiert. Dadurch hat sich ein jahrelanger Trend umgekehrt und so eine neue Wettbewerbssituation auf dem Markt für Einlageprodukte geschaffen. Nun zeigen die ersten Anzeichen, dass sich die Situation erneut ändern wird.

Der in den Jahren bis 2008 anhaltende Volumenrückgang in den klassischen Spareinlagen deutscher Banken konnte im 4. Quartal 2008 gebremst und sogar umgekehrt werden, wie in Abbildung 1 gezeigt. Ebenfalls fiel der bis dahin leichte Anstieg in den Sichteinlagen deutlich steiler aus als zuvor. Diese Volumenentwicklung ist auf den Höhepunkt der Finanzkrise im 3. und 4. Quartal 2008 zurückzuführen, auf dem für viele Kunden neben der Ertragserwartung vor allem Sicherheitsaspekte eine Rolle bei der Anlageentscheidung gespielt haben. Damit zählen Spar- und Sichteinlagen bei deutschen Instituten zu den Gewinnern der Krise.

Nach einer mehrmonatigen Beruhigung und Erholung an den Finanzmärkten seit dem Frühjahr 2009 stellt sich aktuell die Frage, ob dieses Volumen dauerhaft gehalten werden kann. Die ersten Häuser beginnen bereits wieder mit einem Tagesgeld-Preiskampf, und auch alternative Anlageformen wie z. B. Aktienfonds verzeichnen wieder Zuflüsse. Darüber hinaus verschärfen die aktuell auslaufenden Jahresgelder mit einer Verzinsung bis zu 5,x Prozent die Situation. Da eine Prolongation im Festgeld oder eine Umschichtung in die variablen Produkte angestrebt wird, steht den Banken in den kommenden Monaten ein Preiskampf um das "frische Volumen" bevor. Mit der falschen Strategie geführt, kann dieser Preiskampf bei den aktuell historisch niedrigen Marktzinsen erheblich mehr kosten als das Sparvolumen einiger "Zinsfüchse".

Konditionendilemma im Beispiel

Eine mittelgroße Filialbank mit einem verhältnismäßig hohen Marktanteil in ihrer Region konnte im 3. und 4. Quartal 2008 Volumenzuwächse in ihren Produkten "Sparbuch" und "Tagesgeldkonto" verzeichnen. Da viele dieser Kunden vor allem an der Sicherheit ihrer Spargelder interessiert waren, konnte die Bank die Margenreduzierung, die sie in den letzten Jahren stets verkraften musste, stoppen und sogar kurzfristig umkehren. Darüber hinaus verkaufte die Bank im 4. Quartal 2008 erfreulich viele Sparbriefe mit einjähriger Laufzeit. Aufgrund der gesunkenen Marktzinsen passte die Bank im Laufe des Jahres 2009 ihre Kundenkondition auf den variablen Produkten mehrfach an und zahlt aktuell 0,5 Prozent p. a. auf dem Sparbuch und 1 Prozent p. a. auf dem Tagesgeldkonto.

Der direkte Konkurrent in dieser Region konnte Ende 2008 ebenfalls eine große Anzahl an einjährigen Sparbriefen verkaufen und möchte, dass dieses Volumen nach Fälligkeit, die demnächst bevorsteht, möglichst in seinem Tagesgeldkonto angelegt wird. Aus diesem Grund bietet der Konkurrent einen Zinssatz von 2,1 Prozent p. a. für dieses Produkt für Bestands- sowie Neukunden an.

Die Kundenberater der Filialbank werden immer wieder auf das Angebot der Konkurrenz angesprochen und informieren den Vorstand. Sie möchten ebenfalls "marktfähige" Konditionen an den Kunden weitergeben dürfen, da sie befürch-

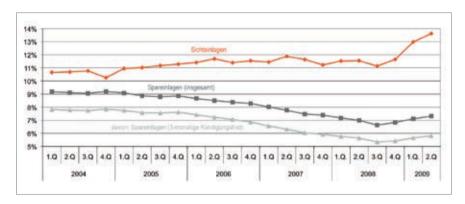


Abbildung 1: Entwicklung der Passiva aller deutschen Bankengruppen der letzten Jahre in Prozent der Bilanzsumme (Quelle: Deutsche Bundesbank)

ten, dass sie zum einen das Volumen ihrer auslaufenden Sparbriefe nicht an sich binden können und zum anderen auch die vor einem Jahr gewonnenen Sparbuchund Tagesgeldkunden nun an die Konkurrenz verlieren.

Der Vorstand scheut eine deutliche Zinserhöhung, da diese bei dem aktuell niedrigen Marktzinsniveau das Tagesgeldkonto zum Verlustgeschäft machen würde. Andererseits fürchtet er den bevorstehenden Volumenabbau, er möchte das neu gewonnene Volumen gerne behalten. Schließlich entscheidet er sich, die Kondition des Tagesgeldkontos auf 1,5 Prozent p. a. anzuheben und dieses Produkt somit knapp kostendeckend anzubieten.

Analyse der Situation

Das Besondere an der Situation ein Jahr nach dem Höhepunkt der Finanzkrise ist, dass sich die Kunden, die Ende 2008 für eher träge Sparprodukte gewonnen werden konnten, nicht unbedingt mit den

"normalen" Bestandskunden vergleichen lassen. Während der normale Kundenstamm einer klassischen Filialbank z. B. eher weniger zinssensitiv ist, haben die neuen Kunden gerade durch ihren jüngsten Wechsel zu der Bank ihre Flexibilität und Sensitivität gezeigt. Wie viel Zeit vergehen muss, bis der Schock überwunden wurde und wieder riskantere Anlagen nachgefragt werden, ist natürlich individuell unterschiedlich. Für das gesamte Volumen eines Institutes lassen sich hier geeignete Annahmen treffen.

Die oben dargestellte Entscheidungsfindung (die Erhöhung der Zinsen auf 1,5 Prozent) entspricht einer klassischen Volumensteuerung. Aspekte, die den Gewinn - vor allem den gesamten Gewinn aus Kundeneinlagen - betreffen, wurden faktisch nicht berücksichtigt. Hebt die Bank die Kondition auf 1,5 Prozent p. a. an, verliert sie wahrscheinlich trotzdem einige der Sparbrief- und Tagesgeldkunden an die Konkurrenz. Darüber hinaus kann nun der Wechsel für die eigenen Sparbuch-

kunden in das Tagesgeldkonto interessant werden und die Marge in Euro in diesem Produkt reduzieren - Kanibalismuseffekte treten auf. In Summe reduziert sich der Gewinn aus Kundeneinlagen durch diese Maßnahme erheblich. Hier wird bereits ersichtlich, dass die "blinde" Konditionserhöhung keine optimale Lösung sein kann. Ebenso intuitiv klar ist aber, dass Ignorieren des Wettbewerbsverhaltens auch keine zielführende Strategie sein kann. Um Zusammenhänge zu verstehen und Konseguenzen abschätzen zu können, haben wir ein einfaches Modell für Kundenverhalten im Retail-Bankenmarkt entworfen.

Spieltheoretische Modellierung

Eine spieltheoretische Modellierung des Wechselverhaltens der Kunden kann Auswege aus dem Konditionendilemma aufzeigen. Wir modellieren einen Retail-Kunden so, dass sein Wechselverhalten mathematisch bestimmt wird. So können verschiedene Kundengruppen und -typen als Teil des Gesamtvolumens ausgemacht werden und deren Bewegung verfolgt und antizipiert werden. So gibt es z. B. Kunden, die stets auf der Suche nach den besten Konditionen sind und auch den recht aufwendigen Wechselvorgang bei einem Zins- oder Kostenvorteil schnell auf sich nehmen, wogegen andere einen Bankwechsel fast nie vornehmen. Hier spielen Faktoren wie Alter, Familienstand, Ausbildung, Vermögen und einige andere Aspekte eine Rolle. So zeigen empirische Untersuchungen z. B., dass vor allem Kunden mit wenig oder sehr viel Vermögen ihre Bank häufig wechseln.

Kernpunkt einer spieltheoretischen Modellierung ist dabei, dass der Markt und die Positionierung aller anderen Wettbewerber nicht als gegeben angesehen werden, sondern die Konkurrenzreaktion auf das eigene Handeln bereits ex ante antizipiert werden kann. Das heißt, neben der Frage, wie die Bank optimalerweise auf die Konkurrenz reagiert, wird auch untersucht, wie wiederum die Konkurrenz auf die Entscheidung der Bank reagiert, wenn sie ebenfalls bestrebt ist, sich optimal auf dem Markt zu positionieren. Da die Bank weiß, dass die Konkurrenz dies tun wird, kann sie bereits die Reaktion der Konkurrenz in ihre eigene Entscheidung einfließen lassen. Spieltheoretisch wird dabei nach wechselseitig besten Antworten gesucht. Gibt es eine Konstellation, in der kein Spieler durch Abweichen seine Situation verbessern kann, entstehen ein oder mehrere Gleichgewichte, in denen kein Institut mehr Grund hat, seine Konditionen anzupassen.

Antizipiertes Konkurrenzverhalten

Wir haben alle möglichen Züge (Konditionen) und Reaktionen darauf analysiert, und im Ergebnis zeigt sich, dass sich für die Bank in dieser Situation zwei mögliche Strategien ergeben: eine Angreifer- und eine Verteidigerstrategie. Ziel der Angreiferstrategie ist es, durch hohe Konditionen möglichst viel Volumen zu gewinnen. Diese Strategie bietet sich vor allem neuen Mitbewerbern an, die ihren Marktanteil zunächst ausbauen müssen, um langfristig Gewinne zu erwirtschaften, oder Instituten mit sehr geringen Kosten (wie z. B. Direktbanken). Ziel der Verteidigerstrategie ist es, möglichst margenreiches Geschäft zu halten. Das wird dadurch erreicht, dass nicht versucht wird, mit den Top-Konditionen der Angreiferbanken mitzuhalten, sondern gerade so gute Konditionen zu stellen, dass der Gewinn maximal wird. Bei dieser Strategie ist ein gewisser Volu-

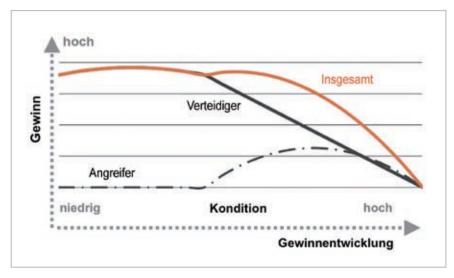


Abbildung 2: Gewinnentwicklung der Angreifer- und Verteidigerstrategie im Beispiel

menverlust unvermeidlich, betrifft jedoch vor allem das Volumen der besonders zinssensitiven Kunden, die grundsätzlich zu den Angreiferbanken wechseln, wenn diese eine bessere Kondition stellen. Werden diese Überlegungen mit den Modellgleichungen und Parameterannahmen unterlegt, ergibt sich die in Abbildung 2 dargestellte Gewinnentwicklung in Abhängigkeit von der Konditionshöhe.

Kondition	Volumen	Gewinn
0 %	-40 %	-5 %
0,5 %	-25 %	+3 %
0,75 %	-10 %	+5 %
1 %	Status quo	
1,5 %	+23 %	+3 %
2 %	+32 %	-7 %

Tabelle 1: Volumen- und Gewinnentwicklung in Abhängigkeit von der gestellten Kondition im Beispiel

Werden im Beispiel noch zusätzlich zur direkten Marge Cross-Selling-Effekte und weiterer indirekter Nutzen einkalkuliert, ergeben sich für die Filialbank im Beispiel die in Tabelle 1 dargestellten Volumen- und Gewinnentwicklungen. In der Tabelle sind die beiden Strategien gut sichtbar. Mit ihrem aktuellen Angebot für das Tagesgeldkonto hat sich die Bank genau zwischen beiden Strategien positioniert. Dadurch kann sie sowohl durch eine leichte Erhöhung wie auch durch ein leichtes Absenken der Konditionen ihren Gewinn steigern. Bei der Erhöhung ergibt sich der zusätzliche Gewinn durch das neu gewonnene Volumen. Beim Absenken geht zwar Volumen verloren, aber da

auf das verbleibende Volumen die Marge gesteigert wird, kann mit der optimalen Verteidigerstrategie der absolute Gewinn erhöht werden. Die Entscheidung des Vorstands im Beispiel ist somit nur eine lokal optimale Lösung. Global kann die Wahl einer moderaten Verteidigerstrategie gerade für Filialbanken mit einem hohen Marktanteil die bessere Alternative darstellen als der Eintritt in den Preiskampf und der Versuch, die Konkurrenzkondition zu kopieren. Welche der Strategien dann in der Filialbank im Beispiel umgesetzt wird, hängt letztendlich von der langfristigen Institutsstrategie ab. Durch eine Anpassung der Kondition kann hier jedoch in jedem Fall ein höherer Gesamtgewinn erzielt werden.

Fazit

Eine spieltheoretische Modellierung der Situation und das Antizipieren des Konkurrenzverhaltens können strategische Entscheidungen in Unternehmen und Banken positiv unterstützen und in die richtige Richtung lenken, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Bedingt durch die einfache Modellwelt einer komplexen Realität, können Modelle nie die Erfahrung und die Auseinandersetzung mit den Kunden ersetzen. Aber die Analyse zeigt, dass das einfache Kopieren einer Konkurrenzsituation nie optimal im Sinne des Ertrags aus Kundeneinlagen sein kann und dass ein differenziertes Vorgehen nach Marktanteil und Kundenverhalten in den Fragen der Konditionsfindung nötig ist.

Autoren



Jonas Andrulis Management Consulting msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 214
- > jonas.andrulis@msg-gillardon.de



Dr. Manuela Ender Research msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 277
- > manuela.ender@msg-gillardon.de
- > Weitere Informationen zum Thema: www.msg-gillardon.de/preisstrategie



Die Gesetzesänderungen zur Verbraucherkreditrichtlinie wurden am 2. Juli 2009 vom Bundestag beschlossen und treten am 11. Juni 2010 in Kraft.

In der letzten Ausgabe der NEWS wurde im Beitrag "Die neue Verbraucherkreditrichtlinie - Einsatz von MARZIPAN" bereits ausführlich auf die zu erwartenden Neuregelungen der Verbraucherkreditrichtlinie eingegangen. Nun beleuchten wir die für die Kalkulation und Produktberatung im Aktiv- und Passivbereich relevanten Regelungen der Verbraucherkreditrichtlinie und geben einen Einblick in die Umsetzung in MARZIPAN.

Berechnung der Vorfälligkeitsentschädigung

Um die Vorgaben der Verbraucherkreditrichtlinie zur Berechnung einer Vorfälligkeitsentschädigung umzusetzen, wurde der neue § 502 in das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) aufgenommen, der die Behandlung nicht grundpfandrechtlich besicherter Darlehen regelt.

§ 502 Absatz 1 Satz 1 BGB besagt, dass die Höhe der Vorfälligkeitsentschädigung zunächst so zu kalkulieren ist, dass die Bank ihren wirtschaftlichen Schaden durch die vorzeitige Rückzahlung angemessen ausgleichen kann.

Das bedeutet, dass die Vorfälligkeitsentschädigung mittels Strukturkongruenter Refinanzierung® aus dem durch die vorzeitige Rückzahlung ausfallenden Zahlungsstrom zu ermitteln ist und dann gegebenenfalls gemäß den Vorschriften in § 502 Absatz 1 Nummer 1 und 2 BGB ihrer Höhe zu begrenzen ist.

- > Bei der Kalkulation von vorzeitigen Rückzahlungen nach dem oder am 11. Juni 2010 bietet MARZIPAN im Modul "Geschäftsänderung" einen Schalter an, mit dem man auswählen kann, dass es sich bei dem vorliegenden Darlehen um ein nicht durch ein Grundpfandrecht besichertes Darlehen handelt.
- > Ist das Darlehen nicht grundpfandrechtlich besichert, wird die von MARZIPAN gemäß strukturkongruenter Refinanzierung ermittelte Vorfälligkeitsentschädigung abzüglich der Risiko- und Verwaltungskostenerstattung und zuzüglich der Kosten und Gebühren auf ein Prozent des vorzeitig zurückgezahlten Kapitals begrenzt. (vgl. Abb. 1)
- > Ist der Zeitraum zwischen der vorzeitigen und der vereinbarten Rückzahlung kleiner als ein Jahr, dann wird die Vorfälligkeitsentschädigung auf 0,5 Prozent des vorzeitig zurückgezahlten Betrags eingeschränkt.
- > Entsprechende Berechnungsnachweise stehen in MAR-ZIPAN als Bildschirm- und Hardcopy-Print zur Verfügung.

In § 502 Absatz 1 Nummer 2 BGB wird darüber hinaus gefordert, dass die vom Kunden verlangte Vorfälligkeitsentschädigung nicht größer als der Betrag der Sollzinsen sein darf, den der Darlehensnehmer in dem Zeitraum zwischen der vorzeitigen und der vereinbarten Rückzahlung entrichtet hätte.

Diese Forderung ist durch die Verwendung der Methode der Strukturkongruenten Refinanzierung® bei der Schadensermittlung automatisch erfüllt.

Ergebnisse Vergleichskonto		
Vorfälligkeitsentschädigung brutto	3.338,38	EUF
- Erstattung entfallendes Risiko	139,13	EUF
- Erstattung Verwaltungskosten	198,25	EUF
- Erstattung aus Kulanz	0,00	EUF
+ Kosten und Gebühren	100,00	EUF
= Vorfälligkeitsentschädigung netto	3.101,00	EUF
Begrenzung gemäß § 502 BGB	780,93	EUF
+ Vorfälliger Betrag	77.985,68	EUF
+ Kumulierter Zins	107,23	EUF
+ Ausstehende Rate	0,00	EUF
+ Ausstehende Zinszahlung	0,00	EUF
= Zu zahlender Betrag	78.873,84	EUF

Abbildung 1: Berechnung der Vorfälligkeitsentschädigung

Berechnung des Effektivzinses gemäß PAngV

Um den Anforderungen der Verbraucherkreditrichtlinie hinsichtlich der Effektivzinsberechnung gerecht zu werden, wurden gem. § 6 Kredite der Preisangabenverordnung (PAngV) angepasst.

An der eigentlichen Berechnungsmethodik gemäß derer der effektive Jahreszins zu berechnen ist, hat sich gegenüber dem bisherigen Rechtsstand nichts geändert. Die Berechnungsformel und die Ermittlung der Jahresabstände zwischen den Aus- bzw. Rückzahlungen und dem Datum der ersten Auszahlung des Darlehens erfolgen ebenfalls weiterhin nach den bisher gültigen Regeln der PAngV.

Allerdings hat der deutsche Gesetzgeber die EU-Richtlinie im Hinblick auf die Anzeige der Nachkommastellen so definiert, dass dieser ab dem Stichtag 11. Juni 2010 nicht mehr auf zwei, sondern auf eine Nachkommastelle zu runden und dem Darlehensnehmer zu benennen ist.

Gemäß § 6 Absatz 3 PAngV sind alle für den Kreditgeber anfallenden Kosten, die mit dem Kredit in Verbindung stehen, bei der

Business

Produktmanagement und -kalkulation

Berechnung des effektiven Jahreszinses zu berücksichtigen. Die Kostenpositionen, die nicht zu berücksichtigen sind, sind in § 6 Absatz 3 Nummer 1 bis 5 PAngV aufgeführt.

- > Um den Anwender bei der Erfassung von Kreditnebenkosten noch stärker zu unterstützen, wurden zusätzlich zu den bisher in MARZIPAN erfassbaren Kosten weitere Kostenpositionen als Eingabeparameter aufgenommen.
- > Die Relevanz dieser Kosten bei der Berechnung des Effektivzinses gemäß PAngV kann der folgenden Tabelle entnommen werden.

Kostenposition	effektivzins-
	relevant PAngV
Kreditunabhängige Kosten	nein
Versicherungskosten ohne Einfluss auf	nein
die Kreditvergabe	
Notarkosten	nein
Sonstige Nebenkosten	ja

> In MARZIPAN können diese zusätzlichen Kostenpositionen unter Nebenkosten erfasst und gemäß ihrer Erfassung im Berechnungsprotokoll berücksichtigt werden.

Vorvertragliche Informationen

Die Regelungen der Verbraucherkreditrichtlinien sehen drei vorvertragliche Informationspflichten vor.

- 1. Europäische Standardinformation für Verbraucherkredite, § 491a Absatz 1 BGB in Verbindung mit Art. 247 des Einführungsgesetzes zum Bürgerlichen Gesetzbuch (EGBGB)
- 2. Anspruch des Darlehensnehmers auf Übermittlung eines Vertragsentwurfes, § 491a Abs. 2 BGB
- 3. Erläuterungspflicht, § 491 Abs. 3 BGB

- > Für die Umsetzung in MARZIPAN sind die in Art. 247 EGBGB genannten Standardinformationen für Verbraucherkredite relevant. Um diese situationsgerecht für den Angebotsdruck auswählen zu können, bietet MAR-ZIPAN im Druckauswahldialog entsprechende Einträge an. (vgl. Abb. 2)
- > Mit Inkrafttreten der Verbraucherkreditrichtlinie am 11. Juni 2010 hat der Verhaltenskodex in MARZIPAN im Rahmen des im Kodex definierten Umfanges weiterhin seine Relevanz. Das heißt, der Ausdruck des Verhaltenskodex steht auch in Zukunft weiterhin optional zur Verfügung. Der Verhaltenskodex wird dann durch das Europäische Standardisierte Merkblatt in Anlage 5 zu Art. 247 § 2 EGBGB ersetzt.
- > Zu den einzelnen Standardinformationen können optionale Zusatzinformationen erfasst werden. (vgl. Abb. 3) Diese werden vor dem Ausdruck am Bildschirm oder Drucker in die Informationsblätter eingefügt.

Autoren



Dr. Michael Dörfner Produktmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 6196 / 7750 5426
- > michael.doerfner@msg-gillardon.de



Regina Körnicke Produktmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 290
- > regina.koernicke@msg-gillardon.de



Abbildung 2: Selektion von Standardinformationen im Druckauswahldialog

Kreditvermittler	
Name	
Straße	
PLZ	
Ort	
Telefon	
E-Mail	
Fax	
Internet-Adresse	
Ware - Dienstleistun	g
Bezeichnung	
Barzahlungspreis	0
Sicherheiten	
Art	
Restkreditversicheru	ing
Nebenleistung	Ja 💌
Art	
Zahlungen dienen nicht der unmittelbaren Kapitalabildung	Nein 💌
Fernabsatz	Ja -
Einmalige Kosten an die Bank	,

Abbildung 3: Erfassung optionaler Zusatzinformationen zu Standardindormationen

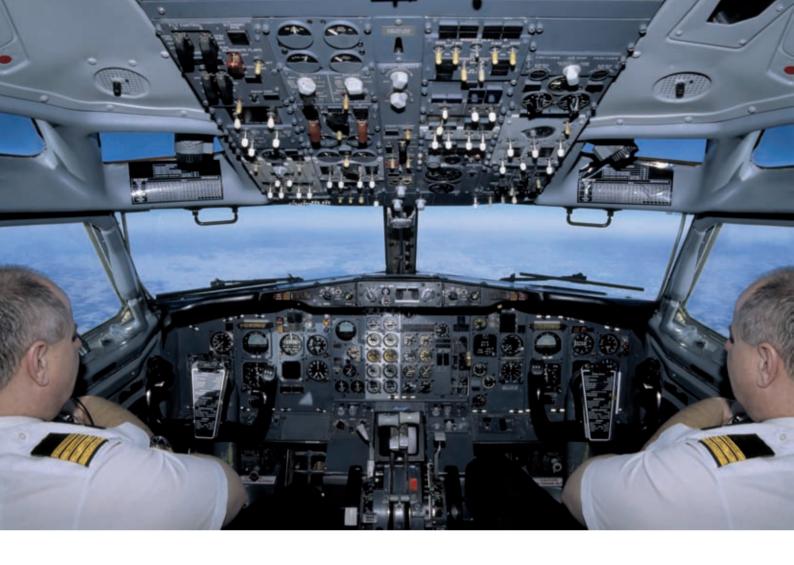
MARZIPAN Consulting und Schulung

Mit der Umsetzung der Verbraucherkreditrichtlinie hat der Gesetzgeber der Kreditwirtschaft umfangreiche Pflichten auferlegt. Dies erfordert zahlreiche Anpassungen in den Kreditprozessen, die z. B. mit MARZIPAN umsetzbar sind. Die Einführung und Administration von MARZIPAN unterstützen wir umfassend mit dem Consultingprojekt Kalkulation- und Produktgestaltung. Aus aktuellem Anlass haben wir einen separaten Beratungsbaustein zur Verbraucherkreditrichtlinie aufgenommen. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir dabei die Änderungen für Ihr Haus und den Zeitplan für deren Umsetzung.

- > Inhalt und Umfang vorvertraglicher Informationen
- > Standardisierte / individuelle Erläuterungspflichten
- > Berücksichtigung weiterer Kosten bei der Effektivzinsberechnung
- > Anpassung der Berechnung Vorfälligkeitsentschädigung und deren Dokumentation
- > Auswirkungen auf Werbung und Produktgestaltung

Ergänzend zu unserem Consultingangebot können Sie die praktische Umsetzung der Regelungen der Verbraucherkreditrichtlinie in MARZIPAN im Rahmen einer Schulung kennenlernen. Wir bieten Ihnen hierfür eine gesonderte Softwareschulung an.

Die gesetzlichen Änderungen im Hinblick auf die Verbraucherkreditrichtlinie stehen mit den Programmversionen 2.12 (MARZIPAN Web) und 5.12 (MARZIPAN PC) zur Verfügung. Unsere Servicekunden erhalten im 1. Quartal 2010 - rechtzeitig vor Inkrafttreten der Neuregelungen - das Hauptrelease 2010.



Der Blick aufs Wesentliche – optimales Gesamtbankreporting mit dem Financial Cockpit

Neue aufsichtsrechtliche Anforderungen und der Methodenfortschritt in der Banksteuerung haben im Berichtswesen in Banken und Sparkassen über Jahre zur Entstehung einer heterogenen Ansammlung von Einzelreports geführt. Das Financial Cockpit führt Kreditinstitute wieder zu einem zielgerichteten, integrierten Berichtswesen.

Von Dr. Andreas Mitschele, Christoph Sehrbrock und Mathias Steinmann

Das Management von Banken und Sparkassen sieht sich heutzutage einer Vielzahl von Berichten gegenüber, von Auswertungen aus der internen Steuerung über aufsichtsrechtliche Anforderungen bis hin zur Rechnungslegung nach HGB bzw. IFRS. Entsprechend schwer fällt es den Entscheidungsträgern, sich aus dieser Berichtsflut heraus einen klaren Überblick der tatsächlichen Situation des Kreditinstituts zu verschaffen. Permanente Neuerungen von aufsichtsrechtlicher Seite sowie die Methodenfortschritte in der Banksteuerung haben zudem im Berichtswesen von Banken und Sparkassen über die Jahre hinweg zur Entstehung einer heterogenen Ansammlung von Einzelreports geführt. Aus den verschiedenen Berichtsperspektiven können sich bei fehlender Abstimmung zum Teil gegensätzliche Steuerungsimpulse ergeben. Das Financial Cockpit führt Kreditinstitute wieder zu einem zielgerichteten, integrierten Berichtswesen.

Motivation und Nutzen

Die Anzahl der regelmäßig und bis zu täglich produzierten Berichte in einem Finanzinstitut beträgt häufig 50 oder mehr. Zudem werden diese Berichte oftmals an unterschiedlichen Stellen abgelegt (z. B. abteilungsindividuell) und weisen wegen fehlender zentraler Vorgaben zudem kein einheitliches Format auf. Aufgrund mangelnder Anschaulichkeit ist weiterhin meist zweifelhaft, welche Berichte überhaupt von den Adressaten ausgewertet werden. Bei näherer Analyse bestehender Berichte muss man außerdem zuweilen feststellen, dass diese untereinander inhaltlich nicht konsistent sind bzw. sogar widersprüchliche Ergebnisse liefern können.

Das Financial Cockpit vereint die wesentlichen Kennzahlen und Reportinganforderungen in einer zentralen Anwendung und trägt somit auch wesentlich zur Erfüllung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) bei. Durch Visualisierung und intuitive Auswertungsmöglichkeiten liefert es einen umfassenden Überblick des Gesamtinstituts und unterstützt die fundierte Entscheidungsfindung.

Dieser Artikel skizziert die Vorteile eines Financial Cockpits und zeigt eine grobe Strukturierung anhand steuerungsrelevanter Kennzahlen auf. Am Beispiel des Vertriebsmanagements wird veranschaulicht, welche zielgerichteten Auswertungen ein Financial Cockpit den Entscheidern der Bank liefern kann.

Zunächst ist es notwendig, alle bereits bestehenden Berichte zu konsolidieren. Als Grundlage ist ein strategisches und operatives Zielsystem mit passenden Kennzahlen zu definieren. Im zweiten Schritt sollten redundante sowie überflüssige Berichte abgeschafft und möglicherweise relevante, jedoch bisher fehlende Reports neu konzipiert werden. Zur zukünftig zentralen Bereitstellung dieser Reports bietet sich ein Financial Cockpit als ideale Plattform an.

Durch die Einführung eines Financial Cockpits wird Entscheidern im Unternehmen eine einheitliche Basis zur Verfügung gestellt, auf der sämtliche relevanten Kennzahlen und verfügbaren Reports zentral und strukturiert zur Verfügung gestellt werden (siehe Abbildung 1). Mit der fachlichen geht auch zwingend eine technische Vereinheitlichung des Reportings einher. Die wesentliche Hürde für die Umsetzung eines vollständig integrierten Reportingsystems stellt nämlich oft die bestehende Datengrundlage

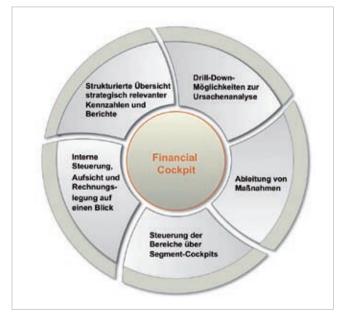


Abbildung 1: Nutzen des Financial Cockpits im Überblick

Financial Business Intelligence

dar. Informationen sind in verschiedenen, verteilten Systemen gespeichert - es existiert kein zentrales Data-Warehouse, in dem die Informationen zusammengeführt werden. Somit ergibt sich für eine Neukonzeption des Reportings oftmals zusätzlich die Herausforderung, Daten entweder aus verschiedenen bestehenden Systemen über Schnittstellen zu verarbeiten oder über ein Zusatzprojekt einen integrierten Datenpool zu erschaffen.

Anforderungen und Struktur

Die grundsätzliche Zielsetzung des Financial Cockpits besteht darin, neben der Gesamtbanksteuerung im engen Sinne (Ertrags-, Risiko- und Vertriebssteuerung) weitere Steuerungsbereiche, wie z. B. externe Berichtspflichten und Geschäftsprozesse, abzubilden.

Das Financial Cockpit soll dem Entscheidungsträger einen umfassenden Überblick der Gesamtbank vermitteln und ihn optimal bei der Erreichung seiner Ziele unterstützen. Neben dem Reporting wesentlicher Kennzahlen soll das Cockpit auch ermöglichen, die Einflussfaktoren für die Kennzahlen zu identifizieren. Somit kann der Manager ableiten, was konkret zu tun ist, wenn sich eine Kennzahl nicht im gewünschten Bereich befindet. Dies wird vor allem durch folgende Funktionalitäten gewährleistet:

- Drill-Down-Funktionen,
- Möglichkeit von Ad-hoc-Meldungen,
- Visualisierung,
- Darstellung von Szenarien,
- Aktualität, Konsistenz und Integrität der Daten.

Eine unabdingbare Voraussetzung hierfür ist eine klare hierarchische Struktur des Kennzahlennetzes. Daneben soll das Financial Cockpit technisch einfach erweiterbar sein, um veränderten Anforderungen in der Zukunft gerecht zu werden. Abbildung 2 zeigt eine exemplarische Struktur einer Auswahl relevanter Kennzahlen für die Steuerung der Gesamtbank.

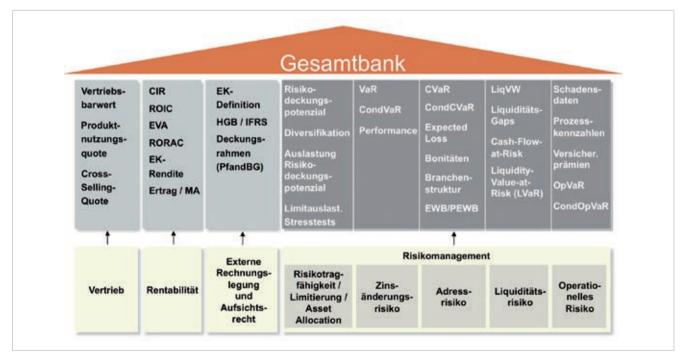


Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung relevanter Kennzahlen für die Gesamtbank

Financial Business Intelligence

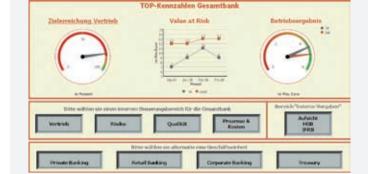


Abbildung 3: Startseite des Financial Cockpits für eine Beispielbank

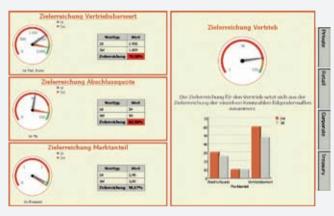


Abbildung 4: Einstiegsseite Vertrieb des Financial Cockpits

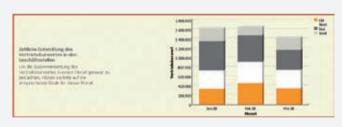


Abbildung 5: Analyse des Vertriebsbarwerts nach Geschäftsstellen (Ausschnitt)

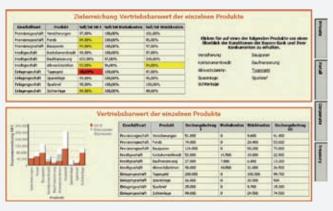


Abbildung 6: Auswertung des Vertriebsbarwerts für Geschäftsstelle Süd

Beispielhafte Umsetzung eines Financial Cockpits

Nachfolgend wird die Umsetzung eines Financial Cockpits am Beispiel des Vertriebsmanagements veranschaulicht: Auf der Startseite (siehe Abbildung 3) werden zunächst entsprechend individueller Festlegung die drei für die Bank bedeutendsten Kennzahlen grafisch aufbereitet. Neben der Zielerreichung des Betriebsergebnisses und dem Value-at-Risk auf Gesamtbankebene ist dies im Beispiel eine individuell definierte Kennzahl zur Zielerreichung im Vertrieb.

Für weitere Auswertungen finden sich unterhalb dieser zentralen Kennzahlen Buttons, die auf die verschiedenen Steuerungs- und Geschäftsbereiche verweisen.

Es ist ersichtlich, dass die Zielerreichung im Vertrieb aktuell deutlich verfehlt wird und damit auf Gesamtjahressicht gefährdet ist. Um detaillierte Informationen zu den Ursachen zu erhalten, kann der Entscheidungsträger durch einen Klick in die Kennzahl zur nächsten Auswertung gelangen (siehe Abbildung 4). Dort ist zu erkennen, dass sich die Kennzahl aus den drei Einzelkennziffern "Vertriebsbarwert", "Neugeschäftsvolumen" und "Marktanteil" zusammensetzt. Hauptursache der Planabweichung ist der Vertriebsbarwert, der weit vom Zielwert entfernt ist.

Mittels einer Geschäftsstellenauswertung kann im Beispiel weiter untersucht werden, ob eine regionale Ursache vorliegt oder ob alle Geschäftsgebiete betroffen sind (siehe Abbildung 5).

Da mit einer Ausnahme alle Geschäftsstellen betroffen sind, scheint kein geschäftsgebietsspezifischer Grund vorzuliegen. Eine Produktauswertung liefert schließlich Klarheit (siehe Abbildung 6). Der Rückgang ist auf das Produkt "Tagesgeld" zurückzuführen.

Anhand dieser detaillierten Auswertung kann das Management entsprechende Maßnahmen einleiten, um das Produkt Tagesgeld für die Kunden attraktiver zu machen - z. B. eine Aktion zur Bewerbung des Tagesgeldkontos in den Filialen.

Business

Financial Business Intelligence



Fazit

Durch immer neue aufsichtsrechtliche Anforderungen, neue betriebswirtschaftliche Methoden sowie bankspezifische Informationsbedürfnisse ist über Jahre hinweg in vielen Kreditinstituten eine unkoordinierte Ansammlung von Berichten entstanden. Diese Berichte sind fachlich und hinsichtlich ihrer Datengrundlage stark heterogen und dabei häufig dennoch inhaltlich gleichgerichtet. Es mangelt an einem strukturierten Überblick über die Gesamtbank und einheitlichen widerspruchsfreien Informationen.

Diese "Berichtsflut" kann mithilfe eines Financial Cockpits konsolidiert und reduziert werden. Durch eine klare Fokussierung auf die geschäftspolitisch bedeutenden Informationen rücken für das Management anstelle von Detailfragen die wesentlichen Entwicklungen in den Blick. Dies erlaubt eine frühzeitige Identifikation von Fehlentwicklungen und deren systematische Analyse.

Der Weg zur Einführung eines Financial Cockpits führt über eine umfassende Konsolidierung von Berichtsinhalten, Berichtswegen und ihrer jeweiligen technischen Datengrundlagen. msg-Gillardon als integrierter Dienstleister im Bankenumfeld hat in all diesen Bereichen langjährige Erfahrung und unterstützt Sie dabei, vor dem Hintergrund immer neuer Anforderungen den Überblick zu behalten.

Autoren



Dr. Andreas Mitschele Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 172
- > andreas.mitschele@msg-gillardon.de



Christoph Sehrbrock

Abteilungsleiter Financial Business Intelligence, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 2525
- > christoph.sehrbrock@msg-gillardon.de



Mathias Steinmann

Management Consulting, msgGillardon AG

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



Praxisbericht

Bilanzielle Abbildung von Makro-Hedges nach IAS 39 bei der Oldenburgischen Landesbank AG

Von Dierk Liess (Oldenburgische Landesbank), Dr. Andreas Mitschele und Christoph Morzeck

Die Oldenburgische Landesbank AG (OLB) bilanziert ihren Konzernabschluss seit dem 1.1.2005 nach IFRS. Ende des Jahres 2007 wurden Swaps abgeschlossen, um Zinsänderungsrisiken im Bankbuch effizient steuern zu können. Zur Vermeidung von Verwerfungen in der GuV nach IFRS entschloss man sich daher bereits im September 2007, das Hedge-Accounting einzuführen.

Zur Umsetzung der umfangreichen Anforderungen an das Hedge-Accounting wurde auf eine bereits bestehende Infrastruktur des damaligen Mutterkonzerns Dresdner Bank AG zurückgegriffen. Nach dem Zusammenschluss der Commerzbank AG und der Dresdner Bank AG verblieb der OLB-Teilkonzern als einzige deutsche Bankengruppe im Konzern der Allianz SE. Entsprechend lief die Verfügbarkeit des Hedge-Tools für die OLB zum 30.9.2009 aus. Aus diesem Grund wurde die msgGillardon AG zum Jahresende 2008 beauftragt, ihre IFRS-Solution zur Ablösung der bestehenden Hedge-Anwendung zu implementieren.

Fachlicher Überblick

Die IFRS-Bewertung von Finanzinstrumenten, die den Großteil einer Bankbilanz darstellen (ca. 95-97 Prozent), ist geprägt vom sogenannten Mixed Model. Nach diesem Ansatz erfolgt die Be-

Business

Praxisbericht Oldenburgische Landesbank AG

wertung eigentlich grundsätzlich zum Fair-Value (beizulegenden Zeitwert), der sich entweder aus aktuellen Marktpreisen ergibt oder anhand aktueller Marktparameter über ein Modell zu ermitteln ist. In der Theorie wird nur in Ausnahmefällen zu Fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert, in die keine aktuellen Marktparameter Eingang finden. In der Praxis werden allerdings sowohl das Kreditgeschäft als auch nahezu die komplette Passivseite mit dieser "Ausnahmeregelung" bewertet. Während also Swaps mit aktuellen Marktpreisen Eingang in die IFRS-Bilanz finden, wird das klassische Kundengeschäft zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Aufgrund dieser Bewertungsinkongruenz führt beispielsweise auch das betriebswirtschaftlich sinnvolle Hedging von Zinsänderungsrisiken oftmals zu erheblichen Verwerfungen in der GuV. Besonders betroffen hiervon ist der in Banken weitverbreitete Makro-Hedge.

Herausforderung Makro-Hedge: Beim ökonomischen Makro-Hedge sichert ein Institut die Risiken aus Veränderungen des Zinsniveaus auf den Gesamtbank-Cash-Flow über ausgewählte Zinssicherungsinstrumente (Swaps). Während diese Swaps bis heute unter HGB als schwebende Geschäfte außerhalb der Bilanz geführt werden können, erfordern die IFRS eine Berücksichtigung zum jeweils aktuellen Marktwert. Diese Vorgabe des IAS 39 führt zu einseitigen, von den Swaps verursachten Schwankungen in der GuV, da die entsprechenden Wertschwankungen bei den

Grundgeschäften, z. B. im Kundenkreditgeschäft, per Definition nicht bilanziell berücksichtigt werden.

Hedge-Accounting mit der IFRS-Solution als Lösung: Als Lösung für dieses Problem erlaubt IAS 39 unter strengen Regeln das Hedge-Accounting, mit dem in vorab definierten Sicherungsbeziehungen auch Fair-Value-Buchungen an den zugehörigen Grundgeschäften vorgenommen werden dürfen, sogenannte Hedge Adjustments. Um ökonomische Makro-Hedges unter IFRS abzubilden, stehen im Hedge-Accounting verschiedene Varianten zur Verfügung (vgl. Abbildung 1).

Diskussion der Hedge-Varianten: Die Praxiserfahrung zeigt, dass die Bedürfnisse an das Hedge-Accounting innerhalb der Bankenwelt unterschiedlich sind. Abhängig von der Größe der Bank und dem Steuerungscharakter muss institutsindividuell geprüft werden, welche Methode am besten geeignet ist.

Die Oldenburgische Landesbank AG hatte bereits von Beginn an den Mikro-Makro-Hedge eingesetzt und entschied sich im direkten Übergang auch in der IFRS-Solution für diese Ausprägung. Durch die Konzeption der IFRS-Solution kann die OLB jedoch auch kurzfristig zum Portfolio-Hedge als Alternative oder Ergänzung wechseln. Insbesondere kann der Portfolio-Hedge dann empfehlenswert werden, wenn eine erhebliche Anzahl von Swaps im

Bestand ist, was letztendlich wieder auf die ökonomischen Bestrebungen des Hauses zurückzuführen ist.

Die Fair-Value-Option hat sich in der praktischen Anwendung nicht als vollwertiger Ersatz für das Hedge Accounting etablieren können. Durch die einmalige und unwiderrufliche Zuordnung zur Fair-Value-Option bei Zugang eines Finanzinstruments wird die aktive Steuerung der Bank erschwert.

Oftmals führt die Einschränkung der Option auf das Neugeschäft dazu, dass

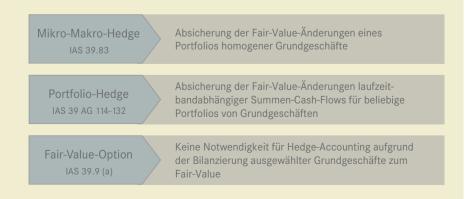


Abbildung 1: Varianten zur Abbildung ökonomischer Makro-Hedges

nur unzureichende Volumina als Gegengewicht zu neuen Swap-Abschlüssen identifiziert werden können. Zusätzlich fließen - anders als beim Hedge-Accounting - auch Änderungen der Kreditwürdigkeit in die Bewertung mit ein. Hieraus können sich im Zeitverlauf erhebliche unerwünschte Ineffektivitäten ergeben. Bonitätsschwankungen werden in der IFRS-Solution im Mikro-Makro-Hedge und Portfolio-Hedge entsprechend der IFRS-Vorgaben ausgeklammert und stören die Effektivität somit nicht.

Exkurs HGB / BilMoG: Solange eine Sicherungsbeziehung risikoreduzierend wirkt und eine entsprechende Bewertungseinheit dokumentiert ist, verbleiben die Wertänderungen des Swaps außerhalb der Bilanz. Damit entfällt eine negative oder positive Auswirkung auf die GuV. Durch die Einführung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) zum 1.1.2010 werden die Anforderungen an Bewertungseinheiten nun auch im Gesetz dokumentiert. Für die betroffenen Banken ergeben sich hieraus verschiedene Handlungsoptionen, z. B. kann das Hedge-Accounting nach IFRS für die Dokumentation der erweiterten Anforderungen nach HGB verwendet werden.

Makro-Hedging bei der OLB

Das Kerngeschäft der OLB besteht aus mittel- bis langfristigem Kreditgeschäft und kurz- bis mittelfristigem Einlagengeschäft mit Privat- und Firmenkunden. Mit 174 Filialen ist die OLB als Regionalbank sehr präsent in der Fläche und damit mittlerweile seit 140 Jahren stets nah am Kunden. Das Geschäftsgebiet der Regionalbank erstreckt sich von Osnabrück und Lingen im Süden bis an die ostfriesische Nordseeküste und im Osten bis Bremen. Zusätzlich ist die OLB seit Anfang Juni mit etwa 130 Bankagenturen ihrer neuen Niederlassung Allianz Bank im übrigen Bundesgebiet vertreten. Für die OLB besteht als typischer Retailbank eine ihrer Hauptaufgaben in der Fristentransformation. Hieraus ergibt sich unter Beachtung enger Risikolimite die Notwendigkeit einer effizienten ökonomischen Steuerung unter Einbeziehung von Zinsswaps.

Umstellungsprojekt für das Hedge-Accounting: Das Projekt zur Umstellung des Hedge-Accountings bei der OLB wurde mit ei-

> IAS 39.88 (a)

Zu Beginn der Absicherung sind sowohl die Sicherungsbeziehung als auch die Risikomanagementzielsetzungen und -strategien, die das Unternehmen im Hinblick auf die Absicherung verfolgt, formal festzulegen und zu dokumentieren. [...]

> IAS 39.89 (b)

[...] der Buchwert eines Grundgeschäfts ist um den dem abgesicherten Risiko zuzurechnenden Gewinn oder Verlust aus dem Grundgeschäft anzupassen und im Ergebnis zu erfassen. [...]

> IAS 39.88 (e)

Das Sicherungsgeschäft wird fortlaufend bewertet und für sämtliche Rechnungslegungsperioden, für die es designiert wurde, als faktisch hoch wirksam beurteilt.

ner Gap-Analyse am 23.12.2008 gestartet, in der die Methoden der abzulösenden Anwendung denen der IFRS-Solution gegenübergestellt wurden. Änderungen an der Methodik, die zum großen Teil Verbesserungen gegenüber dem Status quo darstellten, wurden dabei in gemeinsamer Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer der OLB abgestimmt.

Nach der Festlegung eines belastbaren Übergangsszenarios zwischen den beiden Anwendungen wurde die IFRS-Solution technisch nahtlos in die Gesamtarchitektur der OLB integriert. Bestehende Amortisationen aus alten Hedge-Beziehungen wurden in die IFRS-Solution importiert und werden nun über die Restlaufzeit der Grundgeschäfte entsprechend den Standardvorgaben verteilt.

Zur Datenversorgung der IFRS-Solution nutzt die Oldenburgische Landesbank, den strengen Vorgaben des Hedge-Accountings entsprechend, die Abbildung des Portfolios in Cash-Flows auf Einzelgeschäftsebene. In Verbindung mit den einzelnen Swap-Cash-Flows wird nach Hedge-Designation periodisch die retrospektive und prospektive Ermittlung der Effektivität durchgeführt. Ist diese gegeben, darf die OLB die Ergebnisse entsprechend für die Verbuchung verwenden.

Business

Praxisbericht Oldenburgische Landesbank AG

Weitere wesentliche Herausforderungen bei der Einführung des Hedge-Accountings und damit auch in Verbindung mit der Umstellung zu einem neuen Modul sind in Abbildung 2 dargestellt.

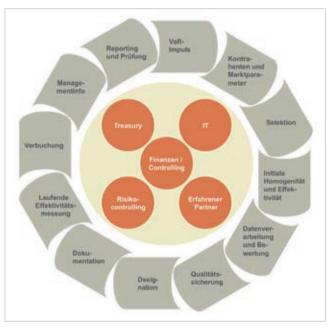


Abbildung 2: Themenüberblick Einführung Hedge-Accounting

Im Verlauf des Projekts wurde entschieden, die bestehenden elf Hedge-Beziehungen zum Übergangszeitpunkt aufzulösen. Zum Umstellungszeitpunkt wurden dann elf alte und zwei neue Hedges designiert, für die jeweils ein Homogenitäts- und Effektivitätstest im alten und neuen System durchgeführt wurde. Nach dem

Delta	IS	(Zero-) Deltas	overnight shift
Über	prüfung	Monatlich	
Hom	ogenität	Einmalig bei Designation	90 % - 110 %
Pros	oektive	Advanced-Dollar-Offset-	80 % - 125 %
Effek	tivität	Methode	
Retro	spektive	Advanced-Dollar-Offset-	80 % - 125 %
Effek	tivität	Methode	

Abbildung 3: Zusammenfassung der wichtigsten Parameter

erfolgreichen Abgleich der Ergebnisse wurden alle Hedges designiert und im Altsystem letztmalig die Buchungswerte generiert. Eine Zusammenfassung ausgewählter Werte der Parametrisierung im Hedge-Accounting findet sich in Abbildung 3.

Ergebnisse und Fazit

Bilanzwirkung des Hedge-Accountings: In Abbildung 6 finden sich ausgewählte Bilanz- und GuV-Kennzahlen der Oldenburgischen Landesbank per 31.12.2008. Das Swapvolumen erreichte zu diesem Stichtag insgesamt 510 Mio. EUR. Negative Marktwertänderungen

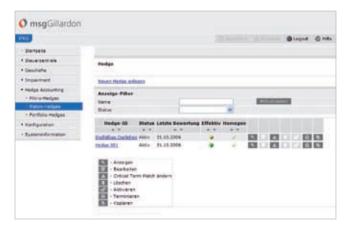


Abbildung 4: Makro-Hedges mit der IFRS-Solution von msgGillardon

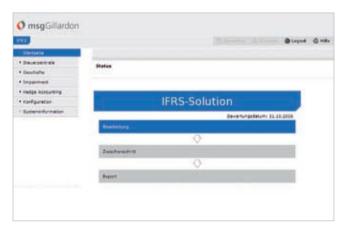


Abbildung 5: Statuskonzept der IFRS-Solution von msgGillardon

der Swaps in Höhe von -39,9 Mio. EUR standen (Hedge-)Fair-Value-Änderungen der designierten Grundgeschäfte in Höhe von +38,2 Mio EUR gegenüber. Somit betrug der verbleibende GuV-Effekt der Swaps im Handelsergebnis -1,7 Mio. EUR. Nach Steuern ergab sich durch Einsatz des Hedge-Accountings ein GuV-Effekt in Höhe von +26,4 Mio. EUR. Dieser "virtuelle Aufwand" blieb der OLB im Jahr 2008 durch den Einsatz des Hedge-Accountings erspart.

	31.12.2008 (Mio. EUR)	
Aktiv		
Forderungen an Kreditinstitute	1.044,4	
Forderungen an Kunden	7.565,6	
Finanzanlagen	1.016,0	
Passiv		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	2.585,4	
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden	5.220,6	
Verbriefte Verbindlichkeiten	1.205,2	
Nachrangige Verbindlichkeiten	172,7	
Eigenkapital	507,5	
Bilanzsumme	9.987,8	

	1.1 31.12.2008 (Mio. EUR)	
Zinsüberschuss	182,5	
Provisionsüberschuss	71,8	
Handelsergebnis	6,1	
Ergebnis vor Steuern	30,4	
Gewinn	21,6	

Abbildung 6: Bilanz und GuV der Oldenburgischen Landesbank AG zum 31.12.2008

Kosteneinsparungen durch die Steuerung mit Swaps: Die folgende kurze Analyse verdeutlicht, wie der Einsatz von Swaps die Steuerung effizienter und kostengünstiger gestalten kann: Bei einem Swapvolumen von 500 Mio. EUR rechnet die OLB aufgrund eingesparter Liquiditätsspreads verteilt über die Restlaufzeit der Swaps (bis zu 14 Jahre) mit Einsparungen zwischen 25 und 50 Mio. EUR (Berechnung vgl. Abbildung 7). Diese Einsparungen gehen ebenfalls auf das Konto des Hedge-Accountings. Ohne dieses wären Swaps bei der OLB vermutlich nicht zur Zinsrisikosteuerung eingesetzt worden. Das Hedge-Accounting stellt erfolgreich sicher, dass die ausgeglichene Risikoposition der OLB in der Bilanz entsprechend abgebildet wird.

Swapvolumen am 31.12.2008 (in Mio. EUR)	500.0	500,0
, , ,	300,0	300,0
Durchschnittliche Swaplaufzeit (Jahre)	10	10
Annahme: Eingesparter Liquiditätsspread	0,5	1,0
durch Swap (in %)		
Kostenersparnis gesamt (in Mio. EUR)	25,0	50,0
Kostenersparnis pro Jahr (in Mio. EUR)	2,5	5,0

Abbildung 7: Einsparungen durch vermiedene Liquiditätsspreads bei Einsatz von Swaps

Fazit: Die Oldenburgische Landesbank AG konnte zum 31.8.2009 erfolgreich ihre bestehende Hedge-Accounting-Anwendung durch die IFRS-Solution von msgGillardon ablösen. Dabei wurde auch eine Reihe von Verbesserungen in der Methodik durchgeführt.

Autoren



Dierk Liess Oldenburgische Landesbank AG



Dr. Andreas Mitschele Management Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 172
- > andreas.mitschele@msg-gillardon.de



Christoph Morzeck Projekt Consulting, msgGillardon AG

- > +49 (0) 7252 / 9350 237
- > christoph.morzeck@msg-gillardon.de

"Sie suchen eine anspruchsvolle Herausforderung in einem innovativen Unternehmen?"



Senior IT Consultant (m/w) SAS / Business Intelligence

Ihr Einsatz

Am Standort Frankfurt unterstützen wir unsere Kunden fachlich sowie technisch bei der Identifikation, Aufbereitung und Analyse steuerungsrelevanter Informationen durch maßgeschneiderte Business Intelligence Lösungen. Unser Leistungsportfolio in diesem Bereich erstreckt sich auf die Auswahl geeigneter Unternehmenskennzahlen auf Top-Management-Ebene bis zum Design und zur Umsetzung einer konsistenten Datenhaltung in der IT für ein effizientes Berichtswesen in den Kernbereichen Vertriebssteuerung, Meldewesen, Rechnungswesen, Treasury und Risikomanagement.

Ihr Aufgabenschwerpunkt

- > Technische und fachliche Kundenberatung zur Ermittlung funktionaler u. nicht funktionaler Anforderungen an die BI-Lösung
- > Erarbeitung von Konzepten
- > Mitarbeit bei der Festlegung von Projektstruktur und Zeitplan
- > Umsetzung von IT-Konzepten in der definierten SAS-BI-Umgebung unter Einhaltung der definierten Prozesse
- > Identifikation von DWH-Problemen u. deren Lösungsumsetzung
- > Test und Abnahme der IT-Lösung

Unsere Anforderungen

- > Abgeschlossenes Studium der (Wirtschafts-) Informatik o.ä.
- Kenntnisse in mindestens einem der folgenden Geschäftsprozesse:
 Vertrieb, Rechnungswesen, Controlling, Marketing
- Mindestens fünf Jahre Umsetzungserfahrung im ETL-Umfeld und drei Jahre SAS (Version 8 u. 9 unter Windows, UNIX, zOS)
- > Sehr gute Kenntnisse in SAS Base/Macros, Bi-Server, DI-Studio oder SAS/Graph, SAS/Stat, IML, EG, Enterprise Miner
- > Gute Datenmodellierungskenntnisse im DWH-Umfeld, Erfahrung in Datenhaltung u. -versorgung von sequenziellen Dateien, relationalen und multidimensionalen Datenbanken
- > Erfahrung in gängigen IT-Projekt -Vorgehensmodellen
- Ausgeprägte Analyse-, Konzeptions- und Kommunikationsstärke, bankbetriebswirtschaftlicher Hintergrund, sicheres Auftreten

Unser Angebot

Sie erhalten eine fundierte Einarbeitung in Ihr verantwortungsvolles und interessantes Aufgabengebiet, ein von Vertrauen und Offenheit geprägtes Arbeitsklima in einem hoch motivierten Team sowie fachliche und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Ihre Bewerbung

Bevorzugt per E-Mail an: karriere@msg-gillardon.de

msgGillardon verknüpft tiefgehende bankfachliche Expertise mit fundiertem IT-Know-how und strategischer Beratungskompetenz. Als führender Anbieter von ganzheitlichen Lösungen für Finanzdienstleister unterstützt msgGillardon seine Kunden mit strategischem Consulting und umfassenden Leistungen aus einer Hand. Die Schwerpunkte liegen in den Themenfeldern Banksteuerung und Kalkulation sowie Core Banking, Vertrieb, Kundenmanagement und Financial Business Intelligence.





Praxisbericht

Risikocontrolling und Liquiditätsrisikosteuerung mit sDIS+® bei der Kreissparkasse Saarpfalz

Von Gunar Feth (Vorstand KSK Saarpfalz), Stefan Paulus (KSK Saarpfalz), Judith Klahm, Klaus Stechmever-Emden und Roland Wagner Zusammen mit msgGillardon hat die KSK Saarpfalz im Rahmen des Projekts "Risikocontrolling und Liquiditätsrisikosteuerung mit sDIS+® erfolgreich das Produkt sDIS+® zur Liquiditätsrisikosteuerung eingeführt. Während der Projektlaufzeit von Anfang Januar 2009 bis Ende Juni 2009 wurden in mehreren Workshops die technische Basis begründet, die notwendigen fachlichen Spezifikationen durchgeführt und die resultierenden Ergebnisse bewertet. In der abschließenden Vorstandspräsentation bei der KSK Saarpfalz Anfang Juli 2009 in Homburg wurden die Projektergebnisse sehr positiv aufgenommen.

Die KSK Saarpfalz nutzt seit Jahren die Produktsuite THINC® von msgGillardon. Somit wurden neben den methodischen Inhalten zum Liquiditätsrisiko aus Sicht der Softwarekomponenten die Module sDIS+® und PIA+® im Projekt für den fachlichen Fokus abgelöst und das Modul sDIS+® eingeführt. Der KSK Saarpfalz steht damit bereits im Vorgriff auf die Einführung von sDIS OSPlus durch die FI ein System zur Abbildung der Anforderungen der neuen MaRisk-Vorschriften zum Liquiditätsrisiko zur Verfügung.

Basierend auf den Erkenntnissen der aktuellen Marksituation, war es das geschäftspolitische Ziel der KSK Saarpfalz, die Liquiditätssituation im Spannungsfeld zwischen Risiko und Rendite zu analysieren und zu optimieren.

Das Projekt startete mit einem Intensivseminar zur Wissensvermittlung im Hause der KSK Saarpfalz. Den ersten Baustein bildete die technische Migration. Inhalte waren die Anlage der Institutsstammdaten im System, die Übernahme von Bestandsdaten, Gattungs- und Depotdaten sowie der Marktparameter und die Definition der Portfoliostruktur. Flankierend fand eine Anwenderschulung in sDIS+® im Hause der KSK Saarpfalz statt.

Ziel des zweiten Teils war die methodische Implementierung der Messung und Steuerung von Liquiditätsrisiken. Inhalte waren der Aufbau und die Analyse verschiedener Liquiditäts-Cash-Flow-Sichten (Risiko, Planung etc.), die Integration von Neugeschäft, die Abbildung von Liquidierbarkeitsszenarien und Liquiditätspotenzial, die Ermittlung des Liquiditätsvermögenswertes, Simulationsrechnungen anhand von Spreadszenarien und -volatilitäten und die Ableitung wertorientierter Kennzahlen wie Liquiditäts-Value-at-Risk (LVaR). Erste Überlegungen zur Maßnahmenfindung zeigten mögliche Handlungsalternativen bei gegebener Liquiditätssituation auf und rundeten den zweiten Teil ab.

Im dritten Teil wurden die Ergebnisse ausführlich dokumentiert und in einen Leitfaden zur Liquiditätsrisikosteuerung für die KSK Saarpfalz gegossen.

In das Projektteam wurden die Bereiche Controlling / Banksteuerung, Risikocontrolling und Treasury eingebunden, wobei Controlling / Banksteuerung sowohl die Koordinationsfunktion als auch die operative Umsetzung der Inhalte übernahm. Risikocontrolling und Treasury wurden insbesondere bei der Erarbeitung strategischer Entscheidungsvorlagen (z. B. Identifikation der relevanten Marktparameter, Modellierung von Szenarien, Portfoliobildung) sowie der inhaltlichen Interpretation aller Aspekte (z. B. Bewertung der Liquiditätsbedarfsübersicht, Beurteilung der wertorientierten Kennzahlen) eingebunden.

Darüber hinaus war die interne Revision permanent involviert, um so eine sachgerechte Prüfung unmittelbar nach Projektabschluss zu gewährleisten.

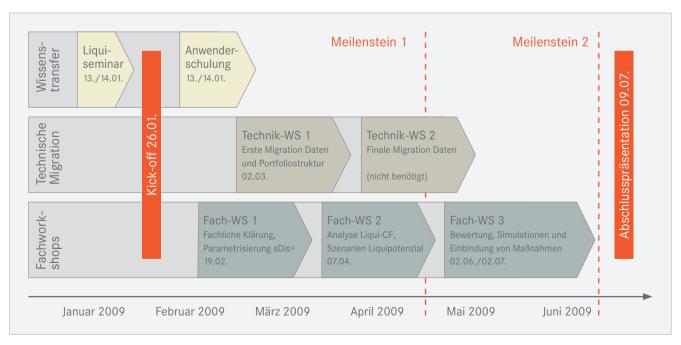


Abbildung 1: Projekt- und Meilensteinplanung

Die Kreissparkasse Saarpfalz im Überblick:

- > Marktführer im Saarpfalzkreis: ca. 158.000 Einwohner
- > Anzahl Personenkonten: ca. 220.000 Stück
- > 8 Teilmärkte mit 40 Geschäftsstellen (19 GA-Standorte), 3 Individualkundencenter und 3 Gewerbekundencenter, 1 Firmenkundencenter und 1 Immobiliencenter, GmbH zur Immobilien- und Versicherungsvermittlung
- > 448 Mitarbeiter / 407 MAK
- > 1,6 Mrd. EUR Bilanzsumme



Methodische Implementierung der Liquiditätsrisikosteuerung

Bereits zu Beginn des Projekts waren einige grundlegende Entscheidungen zu treffen, insbesondere:

- die Abgrenzung, aber auch die Parallelen zum Zinsbuch, d. h. die Entscheidung über die abweichende oder konsistente Behandlung einzelner Produkte und Sachverhalte, und
- die konsistente Berücksichtigung der relevanten Zinsstrukturen und Spreads.

Geschäfts- und Marktdatenpflege

Als Startzeitpunkt für den Bestandsaufbau in sDIS+® wurde der 1.1.2008 festgelegt, um das Jahr 2008 mit seinen Verwerfungen an den Finanzmärkten im System abzubilden. Auf den per 1.1.2008 initial erfassten Beständen wurden die zwischenzeitlich durchgeführten Umsätze über die XML-Schnittstelle importiert. Die benötigten Marktdaten wurden zu Abstimmungszwecken ebenfalls rückwirkend erfasst.

Im Folgenden werden die wesentlichen Aspekte, welche im Rahmen des Projekts zu untersuchen und zu entscheiden waren, benannt und strukturiert:

Aufbau Liquiditätsbedarfsübersicht

- Annahmen zur liquiditätswirksamen Bestandsentwicklung der variabel konditionierten Produkte, da die auf Basis von Mischungsverhältnissen ermittelten Cash-Flows aus der Zinsbuchsteuerung hier nicht zur Anwendung kommen können
- Behandlung des Wertpapierportfolios sowie des darin enthaltenen Liquiditätspotenzials
- Berücksichtigung der Spezialfonds
- Behandlung von offenen Zusagen und Kreditlinien >
- Behandlung von Mindestreserve-Soll und Kasseposition
- Berücksichtigung von nicht zinssensitiven Sachverhalten mit Liquiditätswirkung (z. B. zahlungswirksame GuV außerhalb des Zinsergebnisses, Beteiligungen)
- Behandlung von Roll-over-Produkten, aber auch von Festzinsprodukten mit einer Restlaufzeit, die über die Zinsbindungsfrist hinausgeht (insbesondere Immobilienfinanzierung)

Aus Liquiditätssicht müssen alle Positionen, die zu Liquiditätszu- oder -abflüssen führen, berücksichtigt werden. Neben den Zinsbuchpositionen müssen also weitere Positionen, wie etwa die zahlungswirksame GuV, berücksichtigt werden. Darüber hinaus müssen alle Positionen, in denen langfristig Liquidität gebunden ist, berücksichtigt werden, um dieses langfristige Liquiditätspotenzial aufzuzeigen.

Beim Aufbau der Liquiditätsbedarfsübersicht musste sichergestellt werden, dass für alle Produkte der Liquiditäts-Cash-Flow zur Verfügung steht. sDIS+® generiert für die dort direkt geführten Bestände je nach Simulationsart - Zinsänderungsrisiko oder Liquiditätsrisiko - den benötigten Cash-Flow. Durch die Abbildung des Eigengeschäfts, insbesondere der Floater, direkt in sDIS+® konnte die korrekte Cash-Flow-Erzeugung für alle Produkte sichergestellt werden.

Business

Praxisbericht Kreissparkasse Saarpfalz

Parametrisierung und Szenarienbildung

- Festlegung der Produktstruktur und der Rahmenbedingungen zur Portfolienbildung, welche die zielgenaue Verarbeitung von Szenarien erlaubt
- Definition und Zuordnung von Teilmärkten sowie entsprechenden Marktdaten (Zinsstrukturen) auf Gattungsebene
- Entscheidung über die relevante Zinsstruktur für das Institut sowie über zu berücksichtigende Spreads
- Definition einer langfristigen / strategischen Sicht, welche der Ermittlung des Liquiditätsvermögenswerts sowie der Analyse der Liquiditätskosten dient, und einer kurzfristigen / operativen Sicht, welche auf die Überprüfung der Zahlungsfähigkeit beziehungsweise die Identifizierung einer sogenannten Überlebensdauer unter Berücksichtigung von realisierbarem Liquiditätspotenzial und von Stressszenarien abstellt
- Behandlung von erwartetem Neugeschäft und Modellierung von Stressszenarien unter Berücksichtigung der MaRisk-Anforderungen

Wertorientierte Kennzahlenermittlung

- Zuordnung der relevanten Zahlungsströme im Hinblick auf die inhaltliche Interpretation der Kennzahlen (z. B. Entscheidung über liquiditätskostensensitives Neugeschäft im Rahmen der Liquiditätsrisikosimulation)
- Interpretation des Liquiditätsvermögenswerts bei der Bewertung von Liquiditätslücken, aber auch von Liquiditätspotenzial

Gerade im Bereich der wertorientierten Kennzahlen wurde die institutsindividuelle Parametrisierung durch umfangreiche Sensitivitätsanalysen unterstützt.

Auswertungssichten: Anders als in der Zinsbuchsteuerung müssen im Liquiditätsrisiko Cash-Flows für verschiedene Sichten betrachtet werden. Grundsätzlich kann zwischen der Planungssicht und der Risikosicht unterschieden werden. Die Planungssicht stellt die langfristige Liquiditätssituation dar. Ziel ist die Betrachtung des strategischen Liquiditätskostenrisikos; der Betrachtungszeitraum beträgt zehn Jahre. Die Risikosicht stellt die kurzfristige Liquiditätssituation unter Berücksichtigung des Liquiditätspotenzials dar. Der Betrachtungszeitraum beträgt zwei Jahre. Unter Liquiditätspotenzial wird die auch in Stresssituationen relativ sicher mögliche Generierung von Liquidität verstanden. Im Fall der KSK Saarpfalz bestand das Liquiditätspotenzial aus den EZB-fähigen Wertpapieren unter Berücksichtigung von Haircuts und bereits durch Offenmarktgeschäfte gebundenen Beständen. Das Liquiditätspotenzial wird als potenziell generierbare Liquidität im Risiko-Cash-Flow kurz abgebildet.

Neugeschäft: Für das Neugeschäft wurde die geplante Sicht aus dem GuV-PLANER übernommen, da sich die Planung der KSK Saarpfalz in der Vergangenheit als realistisch erwiesen hat. Das Neugeschäft wird sowohl zusammen mit dem Planungs-Cash-Flow als auch mit dem Risiko-Cash-Flow betrachtet. Eventuelle Liquiditätslücken, die sich bei der Kombination mit dem Planungs-Cash-Flow ergeben, entsprechen den zu erwartenden Liquiditätslücken, die in jedem Fall zu refinanzieren sind. Dies kann sowohl durch EZB-fähige Wertpapiere als auch durch andere Refinanzierungsquellen geschehen.

Szenarien: Für die Festlegung der Szenarien ist es zur Einhaltung der MaRisk wichtig, sowohl mögliche institutsspezifische als auch mögliche marktweite Ursachen zu berücksichtigen. Im Fall der KSK Saarpfalz wurden daraus folgende relevante Szenarien abgeleitet:

- Zuwachssparen: Signifikantes Abschmelzen der Bestandspositionen innerhalb von drei Monaten.
- Giro- und Tagesgeldkonten: Kurzfristiger deutlicher Abzug von Beständen.
- Spareinlagen: Erhöhter Abfluss sowohl in normal- als auch in höherverzinslichen Produkten in den nächsten drei Monaten.
- Ausfall größter Termingeldkontrahent: Der größte Termingeldkontrahent ist Mitglied des Haftungsverbundes, daher wurde statt Ausfall eine verspätete Rückzahlung angenommen.
- Kreditszenario: Kombination aus dem Ausfall großer Kreditnehmereinheiten und der Erhöhung der Ausfallraten im Massengeschäft.

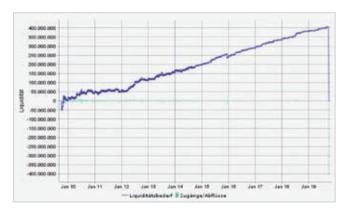


Abbildung 2: Plansicht auf die Liquidität der KSK Saarpfalz

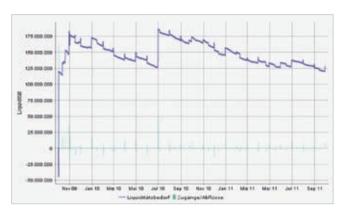
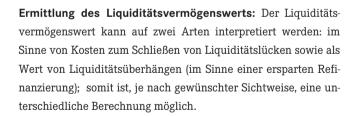


Abbildung 4: Risikosicht auf die Liquidität der KSK Saarpfalz



Bei einer Berechnung mit Opportunität wird der gesamte Liquiditäts-Cash-Flow bewertet; damit werden auch bestehende Liquiditätsüberhänge einbezogen. Der Liquiditäts-Cash-Flow wird zweimal strukturkongruent refinanziert: einmal mit der risikolosen Zinsstruktur und einmal mit risikoloser Zinsstruktur und Spread. Die Differenz aus der Bewertung mit und ohne Spread ist der Liquiditätsvermögenswert. Die Berechnung ohne Opportunität

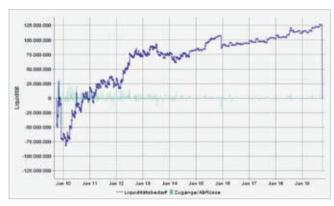


Abbildung 3: Plansicht inkl. Neugeschäft auf die Liquidität der KSK Saarpfalz

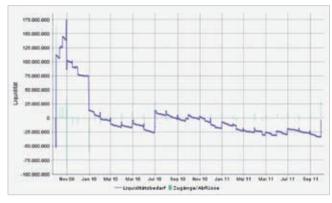


Abbildung 5: Risikosicht inkl. Szenarien auf die Liquidität der KSK Saarpfalz

stellt inhaltlich die Kosten zum Schließen eventueller Lücken dar. Hierzu wird zunächst aus dem gesamten Liquiditäts-Cash-Flow der Cash-Flow generiert, der zu den Lücken führt. Dieser Cash-Flow wird anschließend wieder mit und ohne Spread bewertet; die Differenz stellt den Liquiditätsvermögenswert dar, der zum Schließen der Lücken aufgebracht werden muss.

Für die KSK Saarpfalz als deutlich passivlastiges Institut war vor allem die Bewertung der Liquiditätsüberhänge von großem Interesse.

Berechnung auf Planungshorizont: Neben der statischen Berechnung wurden auch Berechnungen auf Planungshorizont durchgeführt, um die zukünftigen Kosten bzw. den zukünftigen Liquiditätsvermögenswert zu ermitteln. Als Planungshorizont wurden sowohl

Business

Praxisbericht Kreissparkasse Saarpfalz

drei als auch zwölf Monate verwendet (in Analogie zum Zinsbuch bzw. aus der Sicht der Integration unterschiedlicher Risikoarten).

Ermittlung Liquiditäts-VaR (LVaR): Der LVaR misst die potenzielle Schwankung der Kosten oder Erträge, die sich aus der Liquiditätssituation eines Instituts ergibt. Für die Berechnung des LVaR wird die Volatilität der Liquiditätsspreads benötigt. In der Machbarkeitsstudie des DSGV aus dem Jahr 2007 wurde eine Volatilität von 30 Prozent verwendet. Im Rahmen der Finanzmarktkrise waren im Jahr 2008 zum Teil Volatilitäten über 100 Prozent zu beobachten. Für die zukünftige Entwicklung der Spreads wurde im Projekt eine Beruhigung der Situation erwartet, ohne dass man unmittelbar von einer Rückkehr zur alten Situation ausgehen konnte. Die Verwendung einer Volatilität von 50 Prozent erschien vor diesem Hintergrund angemessen.

Auf die Modellierung von Ratingmigrationen wurde in der aktuellen Situation im Projekt verzichtet, da das Spreadrisiko in dieser Zeit von den marktweiten Spreadschwankungen dominiert und die Wahrscheinlichkeit der Migration in eine andere Ratingklasse aufgrund des Floor-Ratings der Sparkassen als nicht relevant beurteilt wurde.

Ableitung von Handlungsalternativen

Bei der Ableitung von Handlungsalternativen (wie dem Kauf eines Floaters) sollten stets alle Risikoaspekte beachtet werden. Darüber hinaus sollten auch die Wirkung auf die Zinsbuchsteuerung, die GuV sowie das Adressrisiko mit berücksichtigt werden. Aus dieser Gesamtbetrachtung heraus konnten für die KSK Saarpfalz unmittelbar Handlungsoptionen abgeleitet werden. Nach Aussage von Gunar Feth, Vorsitzender des Vorstandes der KSK Saarpfalz, haben die Erträge aus diesen Handlungsoptionen die Projektkosten bereits im ersten Jahr mehr als aufgewogen.

Reporting

Schließlich wurde ein standardisiertes Reporting entworfen, das neben der Darstellung des Liquiditätsbedarfs beziehungsweise der Liquiditätsüberhänge unter Berücksichtigung von Teilportfolioanalysen, relevantem Neugeschäft und realisierbarem Liquiditätspotenzial auch die Verarbeitung von Stressszenarien sowie die wertorientierte Analyse der Liquiditätskosten und des Liquiditätsrisikos enthält.

Fazit

Für die KSK Saarpfalz ergab sich ein Erkenntnisgewinn durch die transparente Darstellung der Liquiditätssituation in Verbindung mit der flexiblen Integration von Neugeschäft und Szenarien.

Die sachgerechte Erstellung des Liquiditäts-Cash-Flows bildete den Schwerpunkt des Projekts, da sie die entscheidende Voraussetzung für die Qualität der weiteren Analysen ist.

Eine eindimensionale Sicht auf die Liquiditätssituation ist nicht ausreichend; vielmehr ist eine Interpretation der Ergebnisse unter Berücksichtigung des jeweiligen Blickwinkels vonnöten.

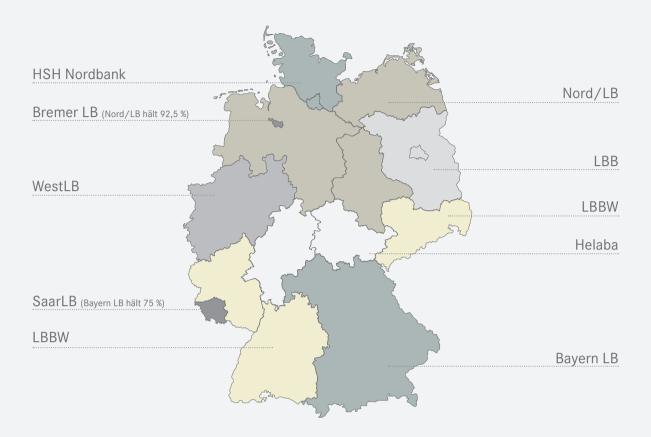
Die Untersuchung des DSGV "Liquiditätssteuerung mit sDIS OS-Plus" vom Juni 2009 sowie eine Abstimmung der Ergebnisse mit den Leitlinien des Komitees der europäischen Bankenaufseher (CEBS) in deren Konsultationspapier vom 7. Juli 2009 zur Ausgestaltung der Liquiditätsmanagements bestätigt die grundsätzliche Konformität des verfolgten Ansatzes mit den MaRisk.

Hinsichtlich eines Limitsystems beziehungsweise gar einer Benchmarkorientierung bedarf es allerdings weiterer Erfahrungen, längerfristiger Zeitreihen und zusätzlicher Vergleichsgrößen.

Methodischer Ausblick

Im Mittelpunkt des Projekts standen die Beurteilung des Zahlungsunfähigkeitsrisikos und des Liquiditätskostenrisikos der KSK Saarpfalz. Die Auseinandersetzung mit weiteren interessanten Fragestellungen, die sich im Zusammenhang mit der Einbeziehung in die Risikotragfähigkeit, der Limitierung von Liquiditätsrisiken, der Vorgabe von Benchmarks und der Berücksichtigung in der Asset Allocation ergeben, hat sich msgGillardon für 2010 auf die Agenda geschrieben.

msgGillardon - Partner der Landesbanken



Komptenter Partner bei strategischen Themen

Seit mehr als 25 Jahren unterstützt die msgGillardon AG als kompetenter Partner die Landesbanken. Der strategische Wandel im Landesbankenumfeld – nicht zuletzt bedingt durch die Finanzmarktkrise – stellt die Landebanken vor neue Herausforderungen. Dazu zählen unter anderem:

- > die Neuausrichtung des Geschäftsmodells,
- > die Schaffung einer integrierten Gesamtbanksteuerungsplattform und
- > die Neuausrichtung der bestehenden Core-Banking-Lösungen.

Bei diesen strategisch bedeutsamen Themen bringt msgGillardon vor allem seine langjährige Expertise in den Gebieten Unternehmenssteuerung und Kernbankenlösungen ein. In Rudolf Kreisel finden die Landesbanken bei msgGillardon einen kompetenten Ansprechpartner, der das Segment der Landesbanken betreut.

Fachtagung für Landesbanken

Partner für Landesbanken zu sein, heißt nicht nur strategische Themen optimal zu begleiten, sondern auch operativ praktikable Lösungen zu bieten. Anfang 2009 wurde deshalb mit der Fachtagung "Kalkulation" eine Expertenrunde speziell für Landesbanken ins Leben gerufen. Ziel dieses einmal im Jahr tagenden Forums ist es, aktuelle segmentspezifische Themen gemeinsam zu erarbeiten und zu diskutieren. Spezielle Arbeitskreise vertiefen die bei den Fachtagungen aufgeworfenen Fragestellungen und bereiten sie in Fachkonzeptionen auf. Diese Expertenrunden bieten außerdem die Möglichkeit, "auf kurzem Weg" landesbankspezifische Wünsche und Anregungen an die Software zu platzieren und in die Weiterentwicklung einzubringen.

Ansprechpartner



Rudolf Kreisel Executive Sales Manager Sparkassenorganisation

- > Telefon
- +49 (0) 7252 / 9350 296
- > E-Mail
- rudolf.kreisel@msg-gillardon.de



Neujahrsempfang 2009 (v. l.) Bernd Spelthahn, Scott Wisker (beide Deutsche Bank), Siegmund Mandelkow (msgGillardon) und Marius Czaja (Commerzbank)







Neujahrsempfang 2009 Christine Licci-Novakovic (Kunsthändlerin und Ex-Vorstand von Citibank und HVB)



MaRisk-Trendkonferenz Prof. Dr. Konrad Wimmer (Geschäftsbereichsleiter Bankinnovation, msgGillardon)









Meet the Experts

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

Seien Sie 2010 auch dabei! Alle Themen und Termine finden Sie auf den nächsten Seiten.





Financial Forum 2009 Prof. Dr. Dieter Bartmann (Geschäftsführender Direktor ibi research an der Universität Regensburg)





Branchentreffs

28. Januar 2010	Frankfurt a. M.	msgGillardon-Neujahrsempfang
2. Februar 2010	Stuttgart	msgGillardon-Neujahrsempfang
15. April 2010	Hannover	Insight Finance
20. Mai 2010	Frankfurt a. M.	MaRisk-Trendkonferenz
12. Juni 2010	Frankfurt a. M.	msgGillardon Soccer Cup 2010
23. Juni 2010	Bretten	Insight Finance

Fachtagungen

Mit unseren hochkarätigen Tagungen bieten wir Ihnen die Gelegenheit, sich kurz und prägnant über strategische Themen und aktuelle Entwicklungen auf höchstem Niveau zu informieren. Alle Veranstaltungen zeichnen sich durch praxisorientierte Vorträge und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in außergewöhnlicher Tagungsatmosphäre aus.

6. Mai 2010	Risikomanagement
10. Juni 2010	Vertrieb und Kundenmanagement

Managementseminare

Mit unserem Seminarangebot erfüllen wir den Anspruch nach höchster Aktualität in einer sich ständig wandelnden Banken- und Versicherungswelt. Ziel unserer exklusiven Seminare ist es, die jeweiligen strategischen Fragestellungen mit Top-Managern adäquat und zeitgerecht zu diskutieren und Lösungsansätze für die Praxis aufzuzeigen.

2223. April 2010	Top-Seminar zum Zinsänderungsrisiko	
25. Juni 2010	Geschäfts- und Risikostrategie – Besondere Anforderungen an das Top-Management	
2. Juli 2010	Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos	

Saturday Samedi Sabado

Finanzseminare

23. Februar 2010	Grundseminar: Grundlagen eines modernen Bankcontrollings
2 4. März 2010	Grundseminar: Kalkulation von Zinsgeschäften
9. März 2010	Kurzer Prozess: Industrialisierung von Bankprozessen zwischen Mythos und Realität
1516. März 2010	Grundseminar: Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos
17. März 2010	Aufbauseminar: Experten-Workshop Liquiditätsrisiko
2224. März 2010	Grundseminar: Zinsänderungsrisiko
29. März 2010	Grundseminar: Moderne GuV-Planung
30. März 2010	Aufbauseminar: Praxisbericht zur modernen GuV-Planung
12. April 2010	Aufbauseminar: Risikotragfähigkeit und Risikolimitierung
1314. April 2010	Aufbauseminar: Methoden zur Risikoaggregation
26. April 2010	MaRisk - Neuerungen und Umsetzungsempfehlungen
27. April 2010	Grundseminar: Adressrisiko-Parameter: Einführung und Verwendung
2829. April 2010	Aufbauseminar: Adressrisiko-Parameter: Schätzung und Validierung
30. April 2010	Neue Regelungen für die Kreditrisikovorsorge – Auswirkungen auf die Bilanzierung nach HGB und IFRS
45. Mai 2010	Aufbauseminar: Zinsänderungsrisiko: Modelle und Kennzahlen
6. Mai 2010	Aufbauseminar: Marktpreisrisikomodelle
1011. Mai 2010	Aufbauseminar: Modellierung variabler Geschäfte
1011. Mai 2010	Ganzheitliche Vertriebssteuerung – Strategien erfolgreich umsetzen
1718. Mai 2010	Grundseminar: Bankorientierte Finanzmathematik
31. Mai - 1. Juni 2010	Aufbauseminar: Asset Allocation - notwendig auch in unsicheren Zeiter
2. Juni 2010	Aufbauseminar: Copula-Verfahren in der Asset Allocation
1415. Juni 2010	Vorfälligkeitsentschädigung und Umschuldung
17. Juni 2010	Aufbauseminar: Kalkulation von Zinsgeschäften
2122. Juni 2010	Adressrisiko
2324. Juni 2010	Aufbauseminar: Implizite Optionen
28. Juni 2010	Neu: Aufbauseminar: Stresstests aus Gesamtbanksicht
29. Juni 2010	Aufbauseminar: Optimales Reporting im Bankmanagement – Verschlankung und Auswahl geeigneter Kennzahlen

Service & News Newsblock

Wissenschaft und Praxis

Michael Deckers, Leiter Business Development bei msgGillardon als Gastdozent bei der Frankfurt School of Finance & Management engagiert

Praxisbezug wird bei der Frankfurt School of Finance & Management - eine der führenden Business Schools in Deutschland - seit über 50 Jahren großgeschrieben. Die Angebote in Bildung, Forschung und Beratung immer wieder neu an den Entwicklungen und Anforderungen der Wirtschaft auszurichten, ist wesentlicher Bestandteil ihrer Philosophie.

Zum Wintersemester 2009/2010 hat Prof. Dr. Matthias Goeken, Professor für Wirtschaftsinformatik und Leiter des IT-Governance-Practice-Networks an der Frankfurt School of Finance & Management, Michael Deckers als Gastdozent engagiert. Im Rahmen der Vorlesung "Prozessmanagement und Anwenderentwicklung" referiert er über Treiber für das Prozessmanagement aus Sicht der Praxis und diskutiert mit den Studenten über aktuelle projektbezogene Beispiele im Kontext der Industrialisierung von Bankprozessen.

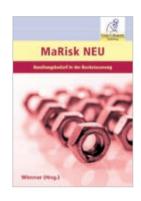


Dipl.-Kaufmann Michael Deckers ist gelernter Bankkaufmann, hat Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München studiert und ist heute Leiter der Abteilung Business Development bei msgGillardon. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der

Unternehmensberatung und ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Backoffice-Optimierung sowie Industrialisierung von Bankprozessen. Zu seinen Schwerpunkten gehören Business Process Management, Sourcing-Strategien, Industrialisierung von Bankprozessen und Filialvertrieb.

Neu erschienen

MaRisk NEU: Handlungsbedarf in der Banksteuerung -Ansätze für die Prüfung und Verbesserung der neuen Prozessanforderungen im Risikomanagement



Die Novellierung der MaRisk im Kontext der Finanzkrise hat weitreichende Auswirkungen auf die Banksteuerung. In den Fokus der Neuregelungen rücken insbesondere Stresstests, das Liquiditätsmanagement und die Spreadrisiken. Weiter ergeben sich Herausforderungen bei der Messung der Kreditrisiken, die auch die Konzentrationsrisiken in geeigneter Form abzubilden hat.

Daneben hat in vielen Instituten eine Umstellung der Vergütungssysteme zu erfolgen, da die Nachhaltigkeit der Bemessungsgrundlagen in den Mittelpunkt rückt. Neben der generellen Frage, wie die neuen Risiken - u. a. auch Vertriebsrisiken - in die Risikotragfähigkeit einbezogen werden können, wird die aktuelle Diskussion um eine moderne Kreditrisikovorsorge ("dynamic provisioning" und "expectedloss" model versus incurredlossmodel) aufgegriffen.

- > Hrsg.: Prof. Dr. Konrad Wimmer, Geschäftsbereichsleiter Bankinnovation, msgGillardon AG
- > ISBN 978-3-940-97614-7, 150 Seiten, 39,00 EUR
- > Verlag: Finanz Collogium Heidelberg: www.fc-heidelberg.de

NEWS Impressum

Herausgeber

msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten

Telefon +49 (0) 7252 / 9350 - 0 +49 (0) 7252 / 9350 - 105 Fax info@msg-gillardon.de E-Mail 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, Oldenburgische Landesbank, RWI Essen, Sparkasse Regensburg

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

"Sie suchen eine anspruchsvolle Herausforderung in einem innovativen Unternehmen?"



Senior Consultant IT-Architektur SAS (m/w) / Projektleitung Business Intelligence Lösungen

Ihr Einsatz

Am Standort Frankfurt unterstützen wir unsere Kunden fachlich sowie technisch bei der Identifikation, Aufbereitung und Analyse steuerungsrelevanter Informationen durch maßgeschneiderte Business Intelligence Lösungen. Unser Leistungsportfolio in diesem Bereich erstreckt sich auf die Auswahl geeigneter Unternehmenskennzahlen auf Top-Management-Ebene bis zum Design und zur Umsetzung einer konsistenten Datenhaltung in der IT für ein effizientes Berichtswesen in den Kernbereichen Vertriebssteuerung, Meldewesen, Rechnungswesen, Treasury und Risikomanagement.

Ihr Aufgabenschwerpunkt

- > Strategische Beratung unserer Kunden bei der Analyse und Konzeption der Business Intelligence-Lösungsarchitektur
- Technische Projektleitung bei der Integration der ausgewählten Business Intelligence Lösung in die bestehende IT-Architektur des Kunden unter Beachtung der definierten Projektziele
- Festlegung effizienter Organisationsstrukturen und Prozesse sowie der erforderlichen Infrastruktur und Auswahl von DWH-Werkzeugen
- > Definition der zu verwendenden Anwendungskomponenten für einen ganzheitlichen Lösungsansatz

Unsere Anforderungen

- > Abgeschlossenes Studium der Informatik, Natur-, Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften mit Bezug zur Informatik
- > Kenntnisse in mindestens einem der folgenden Geschäftsprozesse: Vertrieb, Rechnungswesen, Controlling, Marketing
- > Projekterfahrungen mit SAS Base / Macros, BI-Server, DI-Studio
- > Sehr gute Kenntnisse von IT-Architekturen und Infrastruktur
- > Sehr gute Kenntnisse der Datenmodellierung in DWH-Architekturen
- > Sehr gute BI/DWH-Kenntnisse auf allen gängigen Betriebssystemplattformen sowie in relationalen u. multidimensionalen Datenbanken
- > Erfahrung in gängigen Projektmanagementverfahren
- > Umfangreiche Erfahrung als Projektleiter, ausgeprägte Analyseund Konzeptionsstärke, bankbetriebswirtschaftlicher Hintergrund, sicheres Auftreten, Kommunikationsstärke

Unser Angebot

Sie erhalten eine fundierte Einarbeitung in Ihr verantwortungsvolles und interessantes Aufgabengebiet, ein von Vertrauen und Offenheit geprägtes Arbeitsklima in einem hoch motivierten Team sowie fachliche und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Ihre Bewerbung

Bevorzugt per E-Mail an: karriere@msg-gillardon.de

msgGillardon verknüpft tiefgehende bankfachliche Expertise mit fundiertem IT-Know-how und strategischer Beratungskompetenz. Als führender Anbieter von ganzheitlichen Lösungen für Finanzdienstleister unterstützt msgGillardon seine Kunden mit strategischem Consulting und umfassenden Leistungen aus einer Hand. Die Schwerpunkte liegen in den Themenfeldern Banksteuerung und Kalkulation sowie Core Banking, Vertrieb, Kundenmanagement und Financial Business Intelligence.







msgGillardon präsentiert seine aktuelle Managementbefragung 2009 "Von der Pflicht zur Kür: Ertrag und Risiko erfolgreich steuern – Haben die Banken aus der Krise gelernt?"

- Ersetzt das Risikomanagement die Casino-Mentalität der Banken?
- Greifen die Maßnahmen gegen die Finanzmarktkrise?
- Wie steht es um die Kundenbindung?

Die Antworten der Banken lesen Sie in unserer neuen Studie:

www.msg-gillardon.de/studie