



**10 |** Vom Gillardon Fachverlag für Zinstabellen zur msgGillardon AG

## **4 |** Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit

Neue Anforderungen an das Risikomanagement und Rolle der Kreditinstitute

GILLARDON

 msgGillardon



**100** JAHRE  
msgGillardon



## **12 |** Migration auf ISO 20022

Die größte Transformation im europäischen Zahlungsverkehr seit SEPA



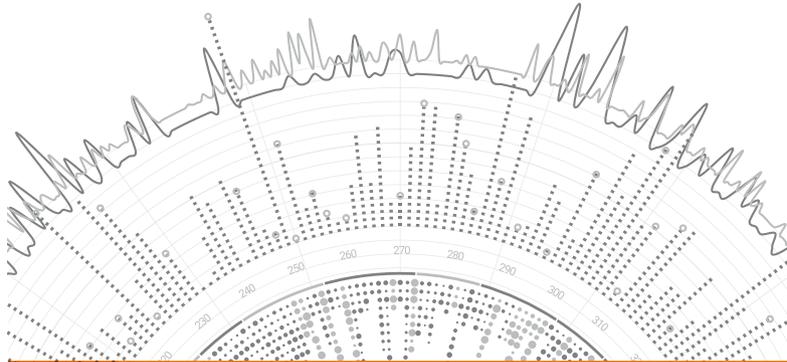
# Inhalt

- 04 **Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit**  
Neue Anforderungen an das Risikomanagement und Rolle der Kreditinstitute
- 10 **Vom Gillardon Fachverlag für Zinstabellen zur msgGillardon AG**
- 12 **Migration auf ISO 20022**  
Die größte Transformation im europäischen Zahlungsverkehr seit SEPA
- 16 **Profitabilität und Geschäftsmodelle (III)**  
Geschäftsmodelle der Zukunft und Ökosysteme
- 20 **Requirements Engineering**  
Aufgabenportfolio im hybriden Projektumfeld
- 28 **Mit unserem neuen Online-Format fit für die Themen der Zukunft!**
- 30 **Bankkalkulation im Fokus (I)**  
Das Deckungsbeitragsschema als Basis für modernes Preismanagement
- 34 **Interview mit Prof. Dr. Konrad Wimmer und Andreas von Heymann**  
Kalkulation – Nostalgie oder Trendthema?
- 38 **Geschäftserfolg steigern durch den Einsatz von Predictive Analytics**  
Identifikation von Potenzialkunden als Grundlage für Marketingkampagnen
- 44 **Die Entwicklung eines standardisierten KPI-Katalogs**
- 47 **Geschäftsmodelle der Institute:** mit KPIs messen, beurteilen und weiterentwickeln



34

Interview: Kalkulation – Nostalgie oder Trendthema?



38

Geschäftserfolg steigern durch den Einsatz von Predictive Analytics



44

Die Entwicklung eines standardisierten KPI-Katalogs

## NEWS Impressum

### Herausgeber

msgGillardon AG, Edisonstraße 2, 75015 Bretten  
Tel.: +49 7252 9350-0, Fax: +49 7252 9350-105  
info@msg-gillardon.de, www.msg-gillardon.de

### Vorstand

Dr. Frank Schlottmann, Johannes Willkomm

**Redaktion:** Andrea Späth (V. i. S. d. P.) & Karin Dohmann

**Bildnachweis:** Adobe Stock, Bildarchiv msgGillardon AG, iStock

**Auflage:** 2.500 Print, 7.000 online

**Produktion:** meisterdruck GmbH, Kaisheim

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

# Nachhaltigkeit hat viele Facetten

Liebe Leserinnen und Leser,

neben der Corona-Pandemie, die uns aktuell herausfordert, ist das Thema Nachhaltigkeit in aller Munde – nachhaltige Interessen, nachhaltige Wirtschaft, nachhaltige Produkte, nachhaltige Finanzwirtschaft –, und es hat viele verschiedene Facetten. Dahinter steht immer der gleiche Gedanke: der schonende und verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen aller Art und die Verankerung ökologischer und sozialer Belange in allen Bereichen unseres Lebens.

Auch uns beschäftigt das Thema Nachhaltigkeit – in diesem Jahr ganz besonders. Und zwar aus unterschiedlichen Gründen. Zum einen feiern wir unser 100-jähriges Firmenjubiläum. Für ein Software- und Beratungsunternehmen ist das ungewöhnlich – und nachhaltig. In dieser NEWS berichten wir über den Werdegang unseres Unternehmens, den Sie als unsere Kunden und Partner ein Stück weit begleitet und mitgestaltet haben. Aus diesem Grund haben wir zur Feier unseres 100. Geburtstags mit #100years100trees eine besondere Nachhaltigkeitskampagne aufgesetzt: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen gute Ideen für mehr Nachhaltigkeit um, msgGillardon spendet für jedes Projekt einen Baum. Unser Ziel ist, mit mindestens 100 Bäumen einen kleinen, aber aktiven Beitrag für mehr Nachhaltigkeit zu leisten.

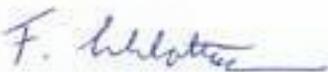
Zum anderen greifen unsere Autoren Prof. Dr. Konrad Wimmer und Prof. Dr. Manuela Ender das Thema in ihrem Beitrag „Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit“ auf, das seit der Veröffentlichung des „Merkblatts zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken“ der BaFin Ende 2019 deutlich an Dynamik gewonnen hat. Und auch in unserem Interview mit Prof. Dr. Wimmer und Andreas von Heymann zum Thema Kalkulation spielt Nachhaltigkeit eine Rolle.

Doch neben diesem Trendthema wird die Branche Banking von vielen weiteren Themen herausgefordert. Zum Beispiel steht mit der Migration auf ISO 20022 die größte Transformation im europäischen Zahlungsverkehr seit SEPA an. Darüber berichten wir in dieser NEWS ebenso wie über „Geschäftserfolg steigern durch den Einsatz von Predictive Analytics“.

Im dritten und letzten Teil unserer Artikelserie „Profitabilität und Geschäftsmodelle“ werfen wir einen Blick auf die Geschäftsmodelle der Zukunft und die in Entstehung befindlichen Ökosysteme.

Die Corona-Krise zeigt uns im Wirtschaftsleben, wie wichtig an den Menschen orientierte, nachhaltige und partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen sind. Wir bedanken uns bei unseren Kunden und bei unseren Partnerfirmen für das gemeinsame Agieren in dieser Krise und sind jederzeit gerne bereit, Sie unter diesen außergewöhnlichen Rahmenbedingungen zu unterstützen: per Videokonferenz, per Telefon und aus dem Homeoffice.

Bitte bleiben Sie gesund!



**Dr. Frank Schlottmann**





Prof. (FH) Dr. Manuela Ender, Prof. Dr. Konrad Wimmer

# Finanzwirtschaft und Nachhaltigkeit

## Neue Anforderungen an das Risikomanagement und die Rolle der Kreditinstitute

Seit der Veröffentlichung des Merkblatts zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken der BaFin im Dezember 2019 hat das Thema bei Kreditinstituten deutlich an Fahrt aufgenommen. Spätestens jetzt scheint klar, dass an diesem Thema im Risikomanagement kein Weg vorbeiführt. Nachhaltigkeit und der Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken werden keine kurzfristigen Themen sein, sondern die Finanzwirtschaft in den kommenden Jahren vermehrt beschäftigen. Warum ist das so?

### HINTERGRUND DES BAFIN-MERKBLATTS

In der Debatte zum Umgang mit dem Klimawandel kommt der Finanzwirtschaft die Rolle zu, Finanzmittel im nachhaltigen Sinn umzuleiten. Kreditnehmer, die die von der EU anhand der Taxonomievorgaben definierten Standards im ökologischen und sozialen Bereich nicht erfüllen, werden keine Kredite mehr erhalten oder müssen dafür höhere Zinsen zahlen. Anleihen von Emittenten, die bei Nachhaltigkeitsratings keine Bestnoten vorweisen können, werden nicht mehr aufgelegt oder müssen entsprechend höhere Kupons anbieten. Green-Bond-Standards sind gerade in der Entwicklung und werden den Anleihenmarkt massiv beeinflussen – schon jetzt sind Green-Bond-Emissionen stark überzeichnet.<sup>1</sup>

Der Finanzwirtschaft kommt ein essenzieller Beitrag auf dem Umstieg zu einer nachhaltigeren Gesellschaft zu. Dies greift nahe-liegenderweise auch die Bankenaufsicht auf: So bezieht beispielsweise die EU-Guideline EBA/CP/2019/04 zu „Loan Origination and Monitoring“ explizit die Nachhaltigkeit in den Kreditvergabe-prozess ein.

Eine klimapolitische Lösung durch die Staatengemeinschaft ist deshalb so schwer zu finden, da es sich beim Klima im wirtschaftswissenschaftlichen Sinn um ein öffentliches Gut handelt. Ein öffentliches Gut kennzeichnet sich dadurch, dass niemand vom Konsum dieses Produkts ausgeschlossen werden kann und dass eine Nicht-rivalität beim Konsum vorliegt. Das heißt, dass Menschen, wenn sie

unter guten klimatischen Bedingungen leben, ihnen dadurch nicht unmittelbar weniger gutes Klima zur Verfügung steht.

Diese Eigenschaften des öffentlichen Guts Klima führen zu Fehlreizen für die Marktakteure. Agieren die einzelnen Verbraucher finanzwirtschaftlich rational, so verursacht eine Anpassung an einen nachhaltigeren Lebensstil zunächst nur Kosten, wobei unmittelbar kein Nutzen zu erkennen ist. Wenn überhaupt, tritt der Nutzen erst in einer fernen Zukunft ein. Neben dieser zeitlichen Dimension erschwert die räumliche Verteilung der Auswirkungen des eigenen Handelns die Lage, da diese zunächst nicht im direkten Umfeld des Akteurs spürbar sein werden, sondern sich an entfernten Orten und in anderen Gesellschaften abspielen werden. Mehrere Möglichkeiten bieten sich an, diese fatale Ausgangssituation zu verändern:

Erstens kann ein Bewusstseinswandel in der Gesellschaft zur Ächtung nichtökologischen Handelns führen und insofern die rein finanzwirtschaftliche Rationalität zugunsten eines ganzheitlichen Rationalitätsbegriffs verändern.

Zweitens können verbindliche staatliche Vorgaben Verhaltensweisen verändern, oder ökologisches (nichtökologisches) Verhalten wird belohnt (bestraft), zum Beispiel über günstigere (höhere) Preise. Wie erwähnt, würden beispielsweise nichtgrüne Investitionen nicht durchgeführt werden dürfen oder wären nur zu höheren Kreditzinsen finanzierbar, weil die Kreditgeber höhere Adressausfallrisiken einpreisen.

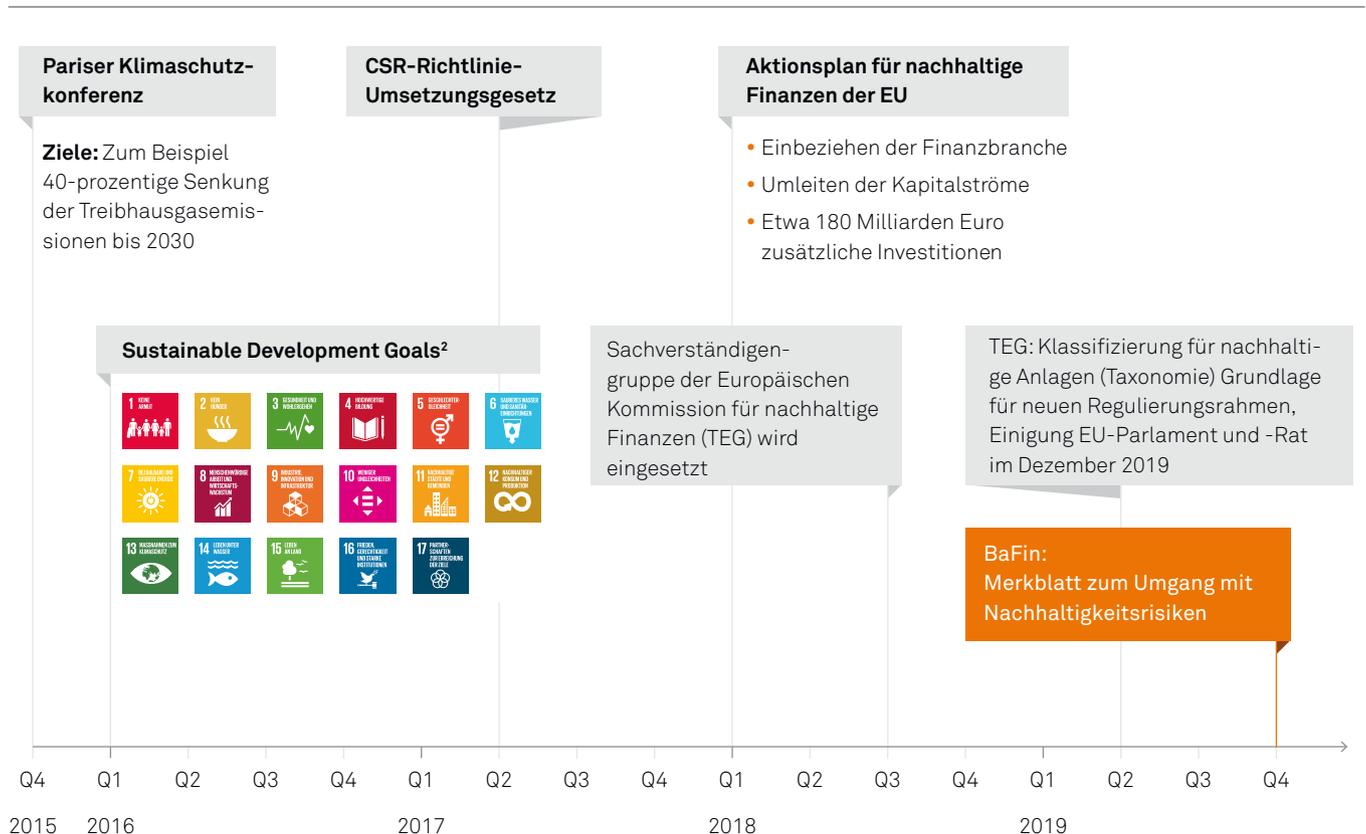
Eine dritte Möglichkeit, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, bieten Innovationen und technischer Fortschritt. Diese müssen jedoch finanziert werden, was zurück zum Aktivgeschäft der Kreditinstitute führt. Durch die bewusste Steuerung der Finanzströme wird der bedeutsame Einfluss der Finanzwirtschaft auf die Lösung des Klimaproblems deutlich. Mehr noch: Durch die bewusste Annahme dieser Rolle entstehen für die Kreditinstitute neue Marktchancen durch die Anpassung ihres Geschäftsmodells. So können neue Kundengruppen erschlossen werden, neu gestaltete Produkte zu höheren Margen führen, aber auch Mitarbeiter gewonnen beziehungsweise gehalten werden – es entstehen Wettbewerbsvorteile.

## REGELUNGSMASSE DES BAFIN-MERKBLATTS

Die BaFin hat 39 Stellungnahmen und Kommentierungen in die Endfassung ihres Merkblatts einfließen lassen, die erkennbar an einigen Stellen zu Aufweichungen, aber auch zu Präzisierungen geführt haben. Es ordnet sich ein in welt- und EU-weite Maßnahmen, der Nachhaltigkeit im Allgemeinen und in der Finanzwirtschaft im Speziellen, ausreichend Rechnung zu tragen. Die zeitliche Entwicklung dieser Maßnahmen ist in Abbildung 1 dargestellt.

Das Merkblatt soll den von der BaFin beaufsichtigten Unternehmen eine Orientierung im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken geben. Es beschreibt anhand von Beispielen die prinzipielle Sichtweise der Aufsicht, die wiederum die Ausarbeitung als Kompendium von unverbindlichen Verhaltensweisen (good practices) versteht. »

Abbildung 1: Überblick zu welt- und EU-weiten Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit im Allgemeinen und in der Finanzwirtschaft im Speziellen



» Blackrock als größter unabhängiger Vermögensverwalter der Welt will Klimaschutz künftig zentral in der Unternehmenspolitik verankern. Obwohl selbst zu den großen Anteilseignern globaler Kohleproduzenten zählend, fällt dem „SPIEGEL“ zufolge der Blackrock-CEO Fink über deren Geschäftsfeld ein vernichtendes Urteil: „Die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit von Kohle sinkt, und mit Blick auf die Energiewende glauben wir nicht daran, dass sich weitere Investitionen langfristig ökonomisch begründen lassen.“<sup>3</sup>

Es soll weder das Proportionalitätsprinzip aufheben, die Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Kreditinstitute ausweiten noch konkrete Prüfungsanforderungen definieren. Nachhaltigkeit ist im Sinne von ESG (Environmental, Social and Governance – Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) definiert. Nachhaltigkeitsrisiken bestehen in physischen und transitorischen Risiken, aber auch in Reputationsrisiken, wobei Abhängigkeiten zwischen physischen und transitorischen Risiken zu beachten sind.

Zu den physischen Risiken zählen kurzfristige Extremwetterereignisse oder grundlegende und damit langfristige Veränderungen in den klimatischen und ökologischen Rahmenbedingungen. Transitorische Risiken resultieren aus insbesondere technischen Übergängen, wie neue Antriebslösungen im Kfz-Bereich. Reputationsrisiken werden im MaRisk-Kontext schon lange diskutiert, neu ist in diesem

Kontext nur, dass sie hier als Folge nichtnachhaltigen Handelns resultieren. Wie sich transitorische Risiken im Finanzsystem niederschlagen können, zeigt Abbildung 2.

Im Merkblatt stellt die BaFin klar, dass Nachhaltigkeitsrisiken keine neue Risikoart darstellen, sondern diese in allen bisher definierten Risikoarten enthalten sind. Damit stellt sich aber die zentrale Frage, wie sich die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken quantifizieren lassen. Hier kann bereits auf erste Forschungsergebnisse verwiesen werden: Zur Abschätzung der Auswirkungen transitorischer Klimarisiken auf die Aktienkurse börsennotierter Unternehmen liegt ein kapitalmarktbasierter Ansatz vor.<sup>5</sup> Er erweitert das bekannte Capital Asset Pricing Model (CAPM) um einen Brown-minus-Green-(BMG)-Faktor. Der dem Modell entnehmbare Carbon-Beta gibt an, wie stark die Unternehmensrendite auf Veränderungen des BMG-Faktors

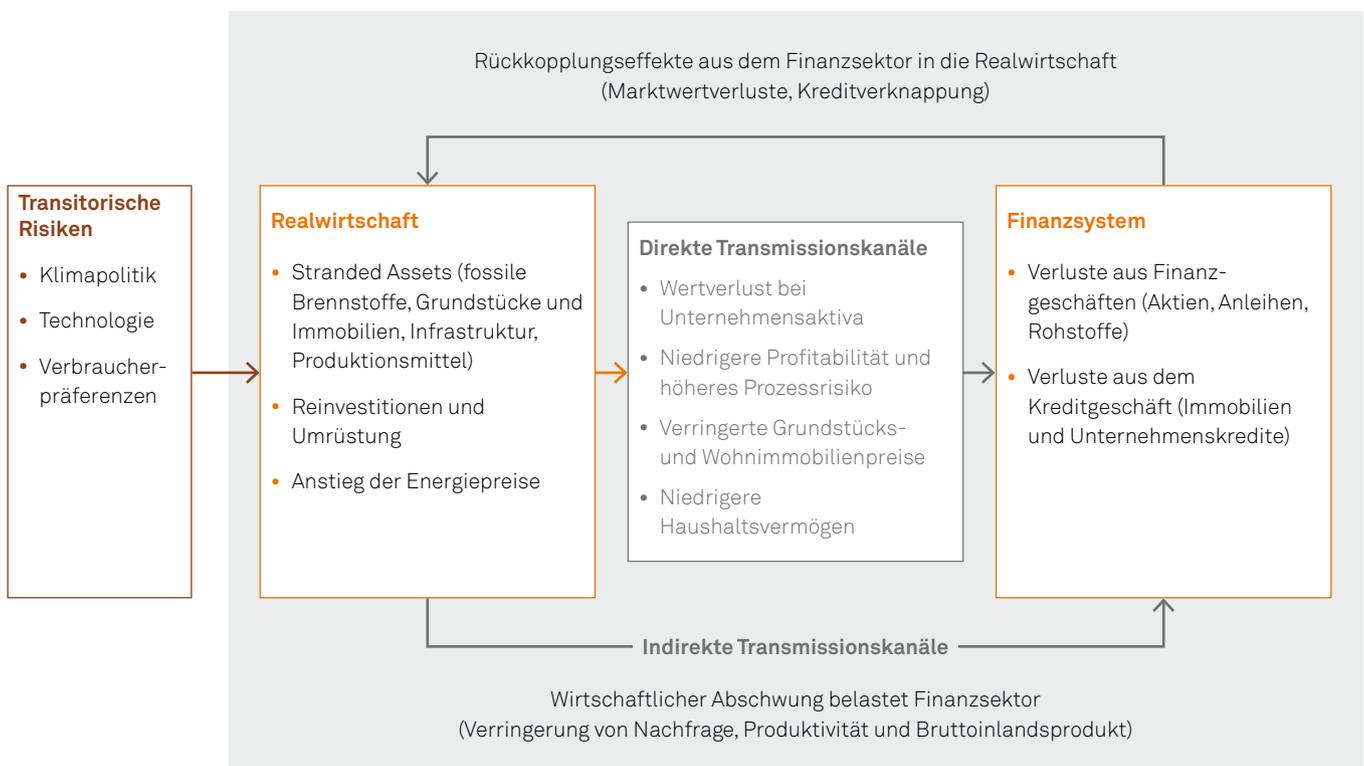


Abbildung 2: Transitorische Risiken und Finanzsystem<sup>4</sup>

## UNSER SEMINARTIPP

### Nachhaltigkeitsmanagement in Banken

26.-27.10.2020

#### Referenten

Prof. Dr. Konrad Wimmer  
Prof. Dr. Manuela Ender

reagiert. Bei einem negativen Beta-Koeffizienten steigt die erwartete Unternehmensrendite relativ zum Markt, wenn der BMG-Faktor negativ ist, mithin die Rendite der „grün“ taxiierten Unternehmen relativ zu den „braunen“ Unternehmen gestiegen ist. Diese Untersuchung zeigt also beispielhaft auf, wie klassische Bewertungsmodelle um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert werden können.

Im Einzelnen widmet sich das Merkblatt insbesondere folgenden Aspekten:

Nachhaltigkeitsrisiken sollten in die Geschäftsstrategie einfließen beziehungsweise zu deren Überprüfung führen; dies betrifft folglich auch die Geschäftsmodelle der Bank. Daraus können, wie oben beschrieben, auch neue Marktchancen resultieren, beispielsweise durch das Anbieten nachhaltiger Finanzprodukte (green bonds). Ebenso werden Konsequenzen für die Risikostrategie zu ziehen sein, zum Beispiel weil realisierte Nachhaltigkeitsrisiken einen Anstieg der Kreditausfälle hervorrufen und die Eigenkapitalquoten reduzieren.

Unter dem Aspekt „Verantwortliche Unternehmensführung“ adressiert die Aufsicht die Forderung an die Geschäftsleitung, ein ausreichendes Verständnis der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken auf das eigene Geschäft zu entwickeln.

An die Geschäftsorganisation werden ebenfalls weitreichende Anforderungen gestellt, wie zum Beispiel die Integration der Nachhaltigkeitsrisiken in die Organisationsrichtlinien, die Prozesse

speziell zur Kreditvergabe und zu Risikosteuerung/-controlling. Besonders wichtig ist hier die Erstprüfung einer Transaktion mit einem Kunden beziehungsweise Investitionsobjekts auf Nachhaltigkeitsrisiken. Dies bedeutet letztlich die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken im Rating: Gegebenenfalls muss das Ratingsystem in Bezug auf die quantitativen und qualitativen Kriterien erweitert werden, beispielsweise auch durch Einbeziehen einer Ökobilanz. Eine Aufgabenerweiterung wird sich für die Funktionen Risikocontrolling, Compliance, Innenrevision und das Notfallmanagement ergeben.

Am stärksten ist das Risikomanagement der Institute von der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken betroffen. Methodisch müssen unter anderem Ausschlusskriterien bei der Kreditvergabe eingearbeitet werden, etwa wenn der Kreditnehmer eine zu hohe Quote fossiler Brennstoffe beim Energieverbrauch aufweist. Nicht unerhebliche Anpassungen werden sich vermutlich bei den Ratingverfahren ergeben: Die gegebenenfalls wegen der Nachhaltigkeitsrisiken modifizierten Risikoklassifizierungsverfahren sollen bei Kreditvergabeentscheidungen im Firmen- und Geschäftskundenbereich auch die Zugehörigkeit zu emissionsintensiven Wirtschaftssektoren berücksichtigen. Bestehen hier hohe Nachhaltigkeitsrisiken, so muss die Kreditvergabe entweder ausgeschlossen oder die Adressrisikoprämie als Bestandteil des Kreditzinssatzes wegen des erhöhten Ausfallrisikos erhöht werden. Aufgrund der Tragweite dieser Konsequenzen sollten objektive Kriterien herangezogen werden, wie etwa Ökobilanzen oder Nachhaltigkeitsratings. >>



Auch bei den Stresstests sind Nachhaltigkeitsrisiken einzubeziehen. So können beispielsweise Szenarioanalysen von bekannten Institutionen wie die des Europäischen Ausschusses für Systemrisiken genutzt werden.

Das Merkblatt nimmt mehrfach im Abschnitt 6.6 Bezug auf die MaRisk. Die regelmäßige Risikoinventur (vgl. MaRisk AT 2.2 Nr. 1 und 2) soll sich auch auf für die Vermögens-/Finanz- und Ertragslage des Instituts wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken erstrecken. Diese müssen den bekannten Risikoarten zugeordnet werden. Folglich sind die Ergebnisse daraus auch relevant für die Risikotragfähigkeit und die mehrjährige Kapitalplanung (MaRisk AT 4.1 Nr. 1 und 11). Nachhaltigkeitsrisiken sollen mit Blick auf MaRisk BTO 1.2 auch in die Prozesse für die Kreditgewährung und die dabei vorzunehmende Bonitätseinstufung sowie die Kreditweiterbearbeitung einfließen. Eine Beeinträchtigung der Kapitaldienstfähigkeit kann sich unmittelbar aus einer unzulänglichen Nachhaltigkeit des Kreditnehmers selbst ergeben (Herstellung von Produkten, die wegen der hohen Umweltbelastung nicht mehr nachgefragt werden) oder durch Einwirken Dritter (der Kreditnehmer vermietet ein eigenes Geschäftsgebäude an ein CO<sub>2</sub>-intensives Unternehmen, und die damit verbundenen Erlöse sind wesentlich für seine Kapitaldienstfähigkeit).

Abschnitt 10 des Merkblatts widmet sich der Verwendung von Ratings. Kreditratings nutzen nur Faktoren, die für die Beurteilung der Bonität eines Unternehmens beziehungsweise des Kreditrisikos eines Finanzinstruments notwendig sind. ESG-Faktoren sind einzubeziehen, wenn diese die Bonität beeinflussen, da das Rating insbesondere eine Aussage über die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers treffen soll. Spezielle ESG-Ratings können helfen, die Nachhaltigkeit von Finanzanlagen festzustellen und zusätzliche Informationen über Nachhaltigkeitsrisiken zu gewinnen. Reine ESG-Ratings ohne Bezug zum Kreditrisiko sollten nicht mit den etablierten Kreditratings vermischt werden, da ansonsten unterschiedliche Aussagen (rein ökologische Einstufung einerseits und Ausfallwahrscheinlichkeit andererseits) kombiniert würden und gegebenenfalls unzutreffende Folgerungen getroffen würden. Noch fehlt es jedoch nach Ansicht der BaFin an einheitlichen Standards beim ESG-Rating. Deshalb sollen die Institute die ESG-Ratings plausibilisieren (Zitat 10.4 Plausibilisierung): „Vor dem Hintergrund der vorstehenden Punkte sollten die Verwender von ESG-Ratings diese im Hinblick auf die Bewertung der Nachhaltigkeit einer Finanzanlage nicht einfach übernehmen, sondern eine dem Proportionalitätsgrundsatz angemessene Plausibilisierung vornehmen und Aspekte der Nachhaltigkeit von denen der Bonität oder des Kreditrisikos unterscheiden, sofern diese Aspekte in keinem Zusammenhang damit stehen.“ Doch diese Unterscheidung dürfte in der Praxis nicht so einfach umsetzbar sein, da Nachhaltigkeitsrisiken im Allgemeinen Einfluss auf die künftigen Einzahlungsüberschüsse des Kreditnehmers – und damit die Kapitaldienstfähigkeit – haben und deshalb für die Bonitätseinstufung relevant sein werden.

## **KONSEQUENZEN DES BAFIN-MERKBLATTS**

Wie können Banken also mit den Aussagen des Merkblatts umgehen? Zum einen scheint der Vorstoß der BaFin zu einem ungünstigen Zeitpunkt zu kommen. Im aktuellen Negativzinsumfeld mit stark gesunkenen Erträgen stellen die zusätzlichen Anfor-

derungen an das Risikomanagement der Nachhaltigkeitsrisiken einen erheblichen Aufwand dar. Davon sind vor allem die kleineren Institute betroffen. Deren Existenz zu gefährden, kann nicht im Sinne der Nachhaltigkeit sein. Daher gelten auch hier die Frage der Wesentlichkeit und das Proportionalitätsprinzip. Ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis im Risikomanagement muss gewahrt werden.

Zum anderen enthält das Merkblatt keine klaren Regeln und Standards. Das könnte viele Institute dazu verleiten, erst einmal abzuwarten, bis entsprechende Standards veröffentlicht sind. Bis dahin könnte jedoch zu viel Zeit vergangen sein, sodass die zuvor angesprochenen Wettbewerbsvorteile ungenutzt bleiben. Die aktuelle Phase sollte daher konstruktiv durch die Institute gestaltet werden, um eigene Best-Practice-Ansätze zu entwickeln. Es ist gut möglich, dass aus solchen Ansätzen die späteren Standards abgeleitet werden.

Wichtig ist es, die häufig sehr globale Dimension der aktuellen Nachhaltigkeitsberichte aufzubrechen und die einzelnen Aspekte in den Risikoberichten aufzugreifen. Sind die Nachhaltigkeitsrisiken in einer Risikoart identifiziert, so sollte eine Prüfung der Wesentlichkeit erfolgen und die Entscheidung gut dokumentiert sein. In einem ersten Schritt ist es hier möglich, verschiedene Szenarien durchzurechnen. Zum Beispiel können im Kreditrating Branchen, die ein besonders hohes Risiko haben, durch regulatorische Eingriffe der Politik in der Zukunft Verluste zu machen beziehungsweise in ihrer Existenz bedroht sind, mit Downgrades bewertet werden. Neben branchenspezifischen Faktoren sollten im Rating bei der Kreditentscheidung durch zusätzliche quantitative und qualitative individuelle Faktoren die Nachhaltigkeit des Kreditnehmers beziehungsweise des zu finanzierenden Objekts berücksichtigt werden. Ergebnisse der Nachhaltigkeitsprüfung können sein, dass aufgrund von Ausschlusskriterien der Kreditantrag abgelehnt wird, dass ein risikoadäquater Zinssatz für den Kredit festgelegt wird oder dass mit dem Kreditnehmer Maßnahmen zur Reduktion der Nachhaltigkeitsrisiken in den Covenants vereinbart werden. Diesbezügliche Beratungsleistungen der Kreditinstitute für ihre Kunden eröffnen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Zum aktuellen Zeitpunkt ist es von zentraler Bedeutung, die strategische Dimension der Nachhaltigkeit zu erfassen und diese in die Unternehmens- und Risikostrategie zu integrieren. Es gilt, das Geschäftsmodell an sich auf Nachhaltigkeit hin zu überprüfen. An dieser Stelle ist besonders die Unternehmensführung gefordert, sich des Themas anzunehmen und ein Bewusstsein dafür im Haus zu schaffen. Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema, das alle

Bereiche der Institute betrifft, und muss daher im Anlagegeschäft (zum Beispiel Förderung nachhaltiger Investments), im Kreditgeschäft (zum Beispiel Berücksichtigung bei der Kreditentscheidung), im Personalbereich (zum Beispiel gerechte Entlohnungssysteme, Personalentwicklung, Chancengleichheit) und im laufenden Geschäftsbetrieb (zum Beispiel energieeffiziente Gebäude und IT-Technik, Fahrzeugflotte, Regionalität der beschafften Produkte) beachtet werden.

Ein Nachhaltigkeitsbeauftragter in einem kleinen Haus beziehungsweise eine Arbeitsgruppe mit weniger als einer Handvoll Mitarbeiter in einem größeren Institut wird auf Dauer nicht ausreichend sein, die Anforderungen der BaFin, der Ratingagenturen oder langfristig auch der Kunden zu erfüllen. Zu Recht wird daher im Merkblatt der BaFin der Aufbau der Kompetenz der Mitarbeiter in diesem Themenfeld gefordert. Zu mehr Nachhaltigkeit in den einzelnen Instituten ist dies sicherlich der erste Schritt. ■

---

#### Ansprechpartner



**Prof. (FH) Dr. Manuela Ender**  
Executive Business Consultant  
manuela.ender@msg-gillardon.de



**Prof. Dr. Konrad Wimmer**  
Executive Partner  
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 Vgl. Bohrmann, F./Grebhahn, Sustainable Finance: Wie „grün“ sind Banken?, in: die bank 10/2019, S.15. Zum EU-Vorschlag für einen Green-Bond-Standard vgl. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-green-bond-standard\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-green-bond-standard_en.pdf) (abgerufen am 16.01.2020).

2 Entnommen aus: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/> (abgerufen am 27.01.2020).

3 Zitiert nach <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/blackrock-was-vom-klimaschutz-vorstoss-der-fondsgesellschaft-zu-halten-ist-a-bc4f8848-ac6d-4e85-b0ff-521b6c2183ee> (abgerufen am 16.01.2020).

4 Quelle: Finanzstabilitätsbericht (2019), S.117.

5 Vgl. hierzu Görgen et al. (2019) und Finanzstabilitätsbericht 2019, S.120.

# Vom Gillardon Fachverlag für Zinstabellen zur msgGillardon AG

## DER GILLARDON-VERLAG FÜR ZINSTABELLEN

Der Sparkassen-Hauptkassierer Wilhelm Gillardon aus der badischen Kleinstadt Bretten hatte im Jahr 1920 die Idee, durch übersichtliche, nach Zinsfüßen gegliederte Zinstabellen die Arbeit in Banken zu erleichtern. Sein System war so einfach wie übersichtlich. In klar strukturierten Tabellen für jeden Tag des Jahres hat er für jeden der Zinsfüße die Zinsergebnisse für 1,00 bis 900.000 Reichsmark aufgeführt. Die Zinstabellen kamen in der Sparkasse offensichtlich gut an, denn am 31. Mai 1920 gründete er in Bretten den Gillardon-Fachverlag für (die heute legendären) Zinstabellen am Bankarbeitsplatz. Mit diesen Zinstabellen schrieb Gillardon Erfolgsgeschichte. Viele Jahrzehnte konnte keine Bank ohne die Zinstabellen des Gillardon-Verlags auskommen.

## TASCHENRECHNER UND SEMINARE

Im Jahr 1978 beschränkt der Enkel von Wilhelm Gillardon, Heinrich Gillardon, mit Finanzprogrammen für Taschencomputer den Weg ins Softwaregeschäft. Damit leistete auch er Pionierarbeit: Die Firma Gillardon aus Bretten war einer der ersten Anbieter von Effektivzins- und Renditeprogrammen auf frei programmierbaren Taschenrechnern. Bis Ende der 1970er-Jahre agierte der Verlag erfolgreich im Bereich finanzmathematischer Tabellenwerke. Im Jahr 1980 schuf sich Gillardon mit einem auf die Produkte und Themen abgestimmten Seminarprogramm ein erfolgreiches zweites Standbein.

## MARZIPAN

Doch die Informationstechnologie setzte sich in der Bankenbranche immer weiter durch. Den endgültigen Wandel zum Softwareunternehmen markierte im Jahr 1984 die Entwicklung des Controllingprogramms MARZIPAN. Der Name setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe MARGen, Zinsberechnung Passiv, Aktiv – und einem N, das – so einer der MARZIPANPioniere – „gegen Kopfschmerzen beim Rechnen“ helfen soll.

MARZIPAN deckt zuverlässig die gesetzlichen Anforderungen der deutschen Rechtsprechung ab, ist für den Einsatz in unterschiedlichen Geschäfts- und Betriebsmodellen geeignet und setzt seit Jahrzehnten Standards bei der Kalkulation von Finanzprodukten im zinstragenden Kundengeschäft.

## VOM GILLARDON-VERLAG ZU msgGillardon

Nach dem plötzlichen Tod von Heinrich Gillardon 1992 wurde der Gillardon-Verlag zur Gillardon financial software GmbH und 2001 zur GILLARDON AG financial software. Schnell entwickelte sich das Unternehmen zum Branchenspezialisten für Bankensoftware, finanzmathematische Seminare und Consulting und war maßgeblich an der Entwicklung der Barwert- und Performance-methode beteiligt.

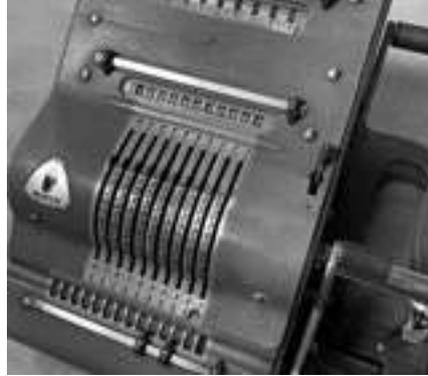
Mit der Mehrheitsbeteiligung durch die msg systems ag 2003 wurden die Weichen für geschäftspolitische Weiterentwicklungen und Zukunftsfähigkeit gestellt.



Seit Oktober 2008 vereint die msgGillardon AG den Bereich Finanzdienstleistungen der msg systems ag und die GILLARDON AG financial software. msgGillardon ist als eigenständiges Beratungs- und Softwareunternehmen mit 500 Mitarbeitern in die Unternehmensgruppe msg mit weltweit über 8.000 Mitarbeitern eingebettet und verbindet somit die Vorteile eines mittelständischen Unternehmens mit einer international agierenden Unternehmensgruppe.

## msgGillardon MACHT BANKING STABIL UND ZUKUNFTSSICHER

msgGillardon hat im Laufe seiner langen Unternehmensgeschichte immer wieder auf die Veränderungen der Finanzmärkte und der Branche Banking sowie die rasanten technischen Veränderungen reagiert – sowohl mit praxisorientierten Lösungen als auch mit kundenbedarfsorientierten Erweiterungen des Leistungsportfolios. Beratungsangebote und Lösungen für die stetig steigenden Herausforderungen im Aufsichtsrecht und im Meldewesen gehören ebenso dazu wie innovative Leistungen für die Bereiche Capital Markets und Payments. Auch in der Digitalisierung von Prozessen sowie in den Themen künstliche Intelligenz, Data Science und Predictive Analytics ist msgGillardon gut aufgestellt.



Angesichts der wachsenden Herausforderungen und der verstärkten Kundennachfrage hat msgGillardon 2017 sein Beratersteam durch den Erwerb der impavidi GmbH verstärkt und damit auch die Präsenz in Berlin erhöht. Auch in Österreich ist msgGillardon seit Anfang 2020 mit einer neuen Niederlassung in den Leistungsarten Business Consulting, IT-Consulting, Softwarelösungen und Seminaren vertreten.



In der Unternehmensgruppe msg ist msgGillardon heute das Unternehmen mit der größten Mitarbeiterzahl in der Branche Banking und stellt auch innerhalb der branchenübergreifenden Initiative msg advisors das zahlenmäßig größte Beratersteam, das auch Non-Banking-Unternehmen mit kompetenten Menschen und innovativen Lösungen unterstützt.



Mit diesem Mix aus Tradition, Innovation und Nachhaltigkeit und einem guten Gespür für die Entwicklungen im Banking ist msgGillardon auch für die Herausforderungen der Zukunft bestens gerüstet. ■





Gerd Wierse

# Migration auf ISO 20022

## Die größte Transformation im europäischen Zahlungsverkehr seit SEPA

Mit TARGET2, EUR01, STEP1 und SWIFT migrieren die Backbones des europäischen Zahlungsverkehrs auf das XML-Nachrichtenformat und schließen damit technisch auf zum SEPA-Zahlungsverkehr. Von einheitlichen Formaten zu stabilen und performanten Prozessen – diese Umstellung ist Herausforderung und Chance zugleich. Gehen Sie dieses Thema aktiv an!

In den vergangenen zehn Jahren, seit Rat und Kommission der Europäischen Union mit der EU-Verordnung 924/2009 die Grundlage für einen einheitlichen unbaren Zahlungsverkehr im SEPA-Raum geschaffen haben, hat sich der Zahlungsverkehr beständig fortentwickelt. Neben Akteuren aus anderen Branchen, die mit eigenen Lösungen verstärkt auf diesen Markt drängen, haben SEPA, Instant Payments, Kontoinformations- und Zahlungsauslösedienste nach PSD2 sowie die Innovationsoffensive SWIFT gpi den europäischen Zahlungsverkehr nachhaltig geprägt.

Zum 21. November 2021 steht nun der nächste Meilenstein an: An diesem Tag migrieren in einem Big Bang die paneuropäischen Zahlungsverkehrssysteme

- TARGET2 der Zentralbanken im Euroraum (im Rahmen der T2/T2S Konsolidierung) und
- EURO1 und STEP1 der EBA CLEARING des europäischen Bankenverbandes EBA

auf die ISO-Norm ISO 20022. Zugleich startet SWIFT eine vierjährige Koexistenzphase für bislang genutzte MT-Nachrichten und neue MX-Formate nach ISO 20022.

Auch wenn „Übergangsphase“ für SWIFT zunächst entspannter klingen mag als eine stichtagsbezogene Umstellung der zentralen ZV-Systeme, stellt sie die Intermediäre im AZV doch vor die Her-

ausforderung, in dieser Phase beide Formate parallel zu unterstützen. Um die eigenen Ressourcen in dieser Zeit zu schonen, ist die automatische Verarbeitung beider Formate inklusive effizienter Fehlerbehandlungs- und Nachforschungsprozesse elementar.

Was sich zunächst nach einer eher technischen Formatumstellung in der Infrastruktur des Zahlungsverkehrsmarktes anhört, hat weitreichende Folgen – zunächst und in erster Linie für Banken und ZV-Dienstleister, im Weiteren jedoch auch für Endnutzer, vornehmlich institutionelle Kunden.

Im direkten Vergleich der bislang verwendeten MT-Formate mit den neuen XML-basierten Nachrichtentypen der ISO 20022 offenbart die ISO-Norm eine größere Ausdrucksstärke durch

- neue Datenelemente, zum Beispiel „Ultimate Debtor“ oder „Ultimate Creditor“, und/oder
- stärker strukturierte Daten, zum Beispiel die „Remittance Information“.

Am Beispiel des Verwendungszwecks lässt sich der resultierende Unterschied deutlich erkennen: Sehen die bisherigen SWIFT-Formate für Kundenzahlungen (MT102 oder MT103) nur vier Zeilen mit jeweils 35 alphanumerischen Zeichen vor und geben mittels weniger Codes nur wenig Strukturierungsmöglichkeiten, bildet der MX-Standard, wie er zum Beispiel von der Bundesbank »

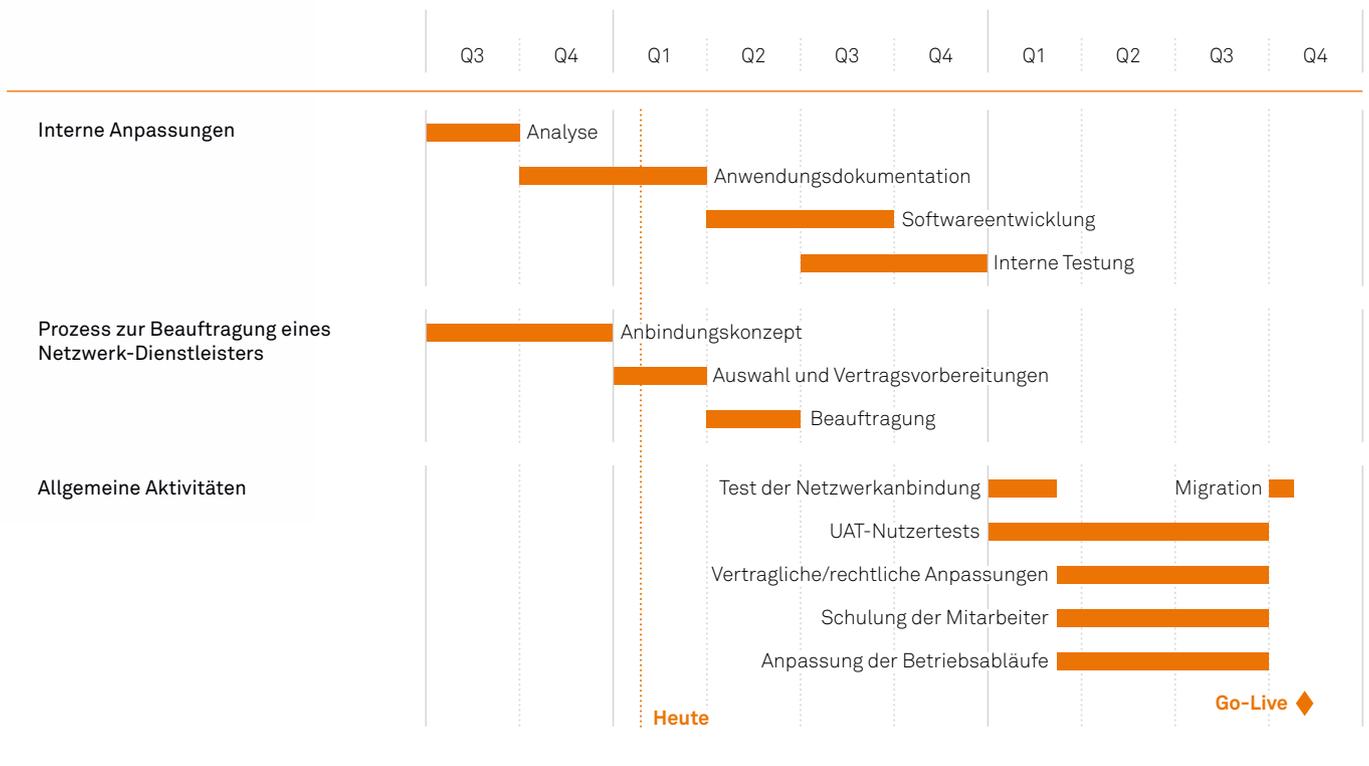


Abbildung 1: Ausgewählte Meilensteine des T2/T2S-Konsolidierungsprojekts



Abbildung 2: Verkürzte Darstellung der Remittance Information nach ISO 20022

unterstützt wird, diese Zeichenmenge gerade einmal als *unstrukturierten Verwendungszweck* ab. Zusätzlich kommen nach HVPS+ Empfehlung bis zu 9.000 Zeichen reiner Nutzdaten im optionalen strukturierten Verwendungszweck hinzu. Abbildung 2 zeigt eine exemplarische und stark verkürzte Darstellung der *Remittance Information* nach ISO 20022.

Hier lassen sich zahlreiche Informationen zu referenzierten Dokumenten/Rechnungen, Angaben zu möglichen Verrechnungen, Identität von Rechnungssteller und -empfänger, steuerlichen Informationen oder Hinweise auf Pfändungen hinterlegen.

Eine Darstellung derart komplexer Zusatzinformationen innerhalb des 40 Jahre alten MT-Formats in dieser Form und Tiefe ist schlichtweg nicht möglich.

Neben der inhaltlichen Anreicherung durch mehr Daten und Anordnung solcher Daten in fachlich-orientierten Strukturen finden sich diese Informationen übergreifend in verschiedenen Nachrichtentypen. So sieht das MX-Kontoauszugsformat camt.053 den Verwendungszweck (Remittance Information) in gleicher Struktur vor, wie es ein kundenseitiger MX-Überweisungsauftrag gemäß pain.001 ermöglicht.

Die Verwendung dieser sogenannten XML-Tags und die damit verbundene semantische Ausdrucksstärke ermöglichen den Endnutzern von Zahlungsdiensten die Anreicherung von Zahlungen um wertvolle zusätzliche Informationen in strukturierter Form und birgt damit ein signifikantes Automatisierungspotenzial. Zahlungs-

dienstleister können die zusätzlichen Daten in dieser Qualität ebenfalls berücksichtigen und dank der stringenten Strukturierung der Daten effiziente und fehlerrobuste Straight-Through-Prozesse (STP) implementieren. Zugleich stellt die fehlerfreie und zeitnahe Verarbeitung der vollständigen Daten für die beteiligten ZV-Dienstleister eine der zentralen Herausforderungen in der aktuellen Migration dar.

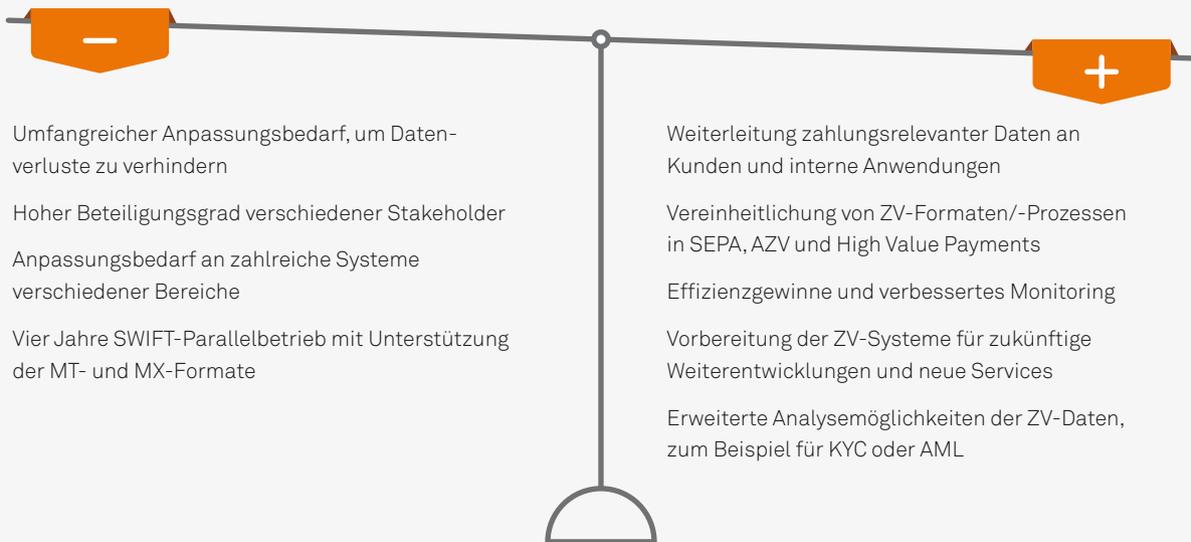
Wie bereits in der msgGillardon NEWS 02/2019<sup>1</sup> dargestellt, stehen ZV-Dienstleister, die die genannten ZV-Services nutzen, nun vor zwei möglichen Wegen: entweder der vorgelagerten Konvertierung der neuen Formate in bekannte Schnittstellenformate und umgekehrt. Oder einer vollständigen und ganzheitlichen Anpassung der betroffenen Prozesse und Systeme. Für zentrale Zahlungsdienstleister, die zum Beispiel indirekte Teilnehmer anbinden und den Nachrichtenaustausch für diese übernehmen, ist die vollständige Weiterleitung neuer Daten und Strukturen obligatorisch. Auch für Finanzinstitute mit institutionellen Kunden besteht der Anpassungsdruck vonseiten der ZV-Endkunden: Strukturierte Daten, zum Beispiel hinsichtlich des Geschäftspartners und des Verwendungszwecks, verheißen höhere STP-Raten durch reduzierte manuelle Bearbeitungsaufwände und automatisierte Buchungsprozesse sowie zusätzliche Optimierungspotenziale, beispielsweise durch frühzeitige, automatisierte Abstimmungen (Reconciliation). Mit eben dieser Fragestellung empfiehlt sich auch die Analyse interner Systeme und Prozesse. Der potenzielle Nutzen der zusätzlichen Daten reicht von optimierten Prozessen für alle internen Zahlungsverkehrskunden bis hin zu dezidierteren analytischen Möglichkeiten für Fraud Prevention, AML und KYC.

Systemisch betrachtet, beheben die Großbetragszahlungssysteme im Euroraum und bei SWIFT mit dieser Migration eine Formatdivergenz zu den ZV-Systemen für SEPA und SEPA Instant Payments, die bereits seit ihrer Einführung auf der ISO 20022 basieren. Auch im internationalen Kontext fügt sich der Euroraum damit in eine Migrationsbewegung ein, in der bis zum Jahr 2025 der Großteil des globalen Zahlungsverkehrs mittels ISO-20022-Nachrichten verarbeitet wird. Trotz regionaler Dialekte formt diese internationale Harmonisierung die Konvergenz einer hochgradig heterogenen Infrastruktur und schafft die Grundlage, national und international Zahlungsverkehr neu zu denken, den ISO-Standard 20022 weiterzuentwickeln und Services im ZV auszubauen.

Die aktuelle Situation ist eine Chance, die eigenen ZV-Prozesse zu analysieren und Synergien auszunutzen. Für manches Kreditinstitut wird vielleicht der Zahlungsverkehr als Komponente des eigenen Geschäftsmodells generell infrage stehen und ein Outsourcing zu einem leistungsfähigen Partner in Betracht kommen.

Die Tragweite der ISO-20022-Migration ist damit nicht zu unterschätzen und bedarf einer grundsätzlichen Entscheidung unter

## HERAUSFORDERUNGEN UND VORTEILE DER MIGRATION AUF ISO 20022



Einbindung aller Stakeholder. Gemeinsam mit diesen können deren Anforderungen und die anstehenden Änderungen analysiert sowie Optimierungs- und Innovationspotenziale identifiziert werden. Die resultierenden Zielbilder und Handlungsszenarien dürfen nicht allein auf die resultierenden Aufwände reduziert werden: Neben den absehbar zu realisierenden Einsparungen muss die zukünftige Lösung flexibel und tragfähig für zukünftige Anpassungen und Erweiterungen sein.

Aus den letzten zehn Jahren können wir eines lernen: Der Zahlungsverkehr ist noch immer in Bewegung. Die Vereinheitlichung des Zahlungsverkehrs, sogar auf internationaler Ebene, schafft eine gute Ausgangslage, konstruktiv neue Services zu gestalten. Es bietet sich erneut die Gelegenheit, das eigene Geschäftsmodell hinsichtlich des Zahlungsverkehrs zu überdenken und sich auf die eigenen Stärken zu besinnen. Für manches Kreditinstitut kann eine

teilweise Übergabe des Zahlungsverkehrs an einen kompetenten ZV-Dienstleister eine Freisetzung von Kapazität und die Erschließung neuer Handlungsfreiräume bedeuten. Für andere kann sich ein verstärktes Engagement in automatisierte, effiziente und flexible ZV-Prozesse als zusätzlicher Erfolgsfaktor beim Kunden herausstellen. Nutzen Sie die aktuelle Chance und gehen Sie diese Entscheidung aktiv an! ■

### Ansprechpartner



**Gerd Wierse**  
Lead IT Consultant Payments  
gerd.wierse@msg-gillardon.de

1 Mittmann, Christoph, ISO 20022 im Zahlungsverkehr, msgGillardon NEWS 02/2019.

# Profitabilität und Geschäftsmodelle (III)

## Geschäftsmodelle der Zukunft und Ökosysteme

Der dritte Teil unserer Artikelserie „Profitabilität und Geschäftsmodelle“ wirft einen Blick auf die Geschäftsmodelle der Zukunft, die in Entstehung befindlichen Ökosysteme und schließt die Serie damit ab.

### PROFITABILITÄT VON GESCHÄFTSMODELLEN

Die unbefriedigende Profitabilität vieler Institute und zahlreiche Umweltveränderungen – wie die Niedrigzinsphase, der jedenfalls in Deutschland intensive Wettbewerb im Bankensektor, kostentreibende regulatorische Vorgaben und mit der Digitalisierung verbundene Strukturbrüche – ließen auch bei der Aufsicht Zweifel an der Nachhaltigkeit<sup>1</sup> der aktuellen Geschäftsmodelle aufkommen. Aus diesem Grund hatte der BaFin-Präsident vor nicht allzu langer Zeit unmissverständlich den Anpassungsbedarf der Geschäftsmodelle angemahnt:<sup>2</sup>

„Doch die schwache Profitabilität fordert die Banken in Europa massiv heraus. Das gilt besonders für Deutschland. Die Institute müssen auf Dauer ihre Eigenkapitalkosten verdienen, aber viele von ihnen tun das im Moment nicht. Das gibt Anlass zur Sorge und schmälert auch die Fähigkeit, notwendiges zusätzliches Eigenkapital aufzubauen. (...) Fakt ist, dass die Kosten im deutschen Bankensystem in den letzten Jahren unter dem Strich nicht gesunken sind. Darüber hinaus müssen sich viele Institute Gedanken über ihr Geschäftsmodell machen.“

Überdies hatte die EZB, wie im ersten Teil dieser Artikelserie erwähnt, die Ergebnisse ihrer Überprüfung der Rentabilität und Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle der Institute vorgestellt.<sup>3</sup> Die EZB-Analyse der letzten drei Jahre machte deutlich, dass sich Defizite in der Gesamtbanksteuerung negativ auf die Profitabilität und Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle auswirken. Die EZB nennt in diesem Zusammenhang folgende Schwachstellen der Banken des EU-Raums:<sup>4</sup>

- Fehlende Kostenzuordnung in der Geschäftsfeldsteuerung, das heißt eine verursachungsgerechte Zuordnung auf zum Beispiel Geschäftszweige, Produktarten und Vertriebskanäle, ist vielfach nicht vorhanden.
- Defizite im strategischen Planungsprozess: Unter anderem muss das Risikomanagement stärker eingebunden und der Risikoappetit der Geschäftsleitung transparent gemacht werden.
- Fehlende Sensitivitätsanalyse der zentralen Gewinn- und Verlusttreiber.
- Unzureichendes Risk-adjusted Pricing (transparente Preiskalkulation unter expliziter Darstellung von Preisunter-/obergrenzen).
- Geringe Profitabilität der EU-Banken: unter anderem hohe Wertberichtigungen,<sup>5</sup> Niedrigzinsniveau, starker Wettbewerb.
- Zu niedriger RoE, der an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells Zweifel aufkommen lässt.



Zusammengefasst sollten Banken an mehreren Stellen ihre Banksteuerung zukunftstauglich machen. Dies betrifft nicht nur die konsequente verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten auf interessierende Segmente, zum Beispiel auf Produkte, Regionen oder Geschäftsfelder (beispielsweise Privatkunden- beziehungsweise Firmenkundenbank). Auch auf der Ertragsseite ist mehr Transparenz vonnöten. Dies betrifft das Verständnis bezüglich der Erfolgstreiber für Zuwächse oder Einbußen in den einzelnen Segmenten. Insofern ist die Implementierung sogenannter Werttreiberbäume anzuraten. Weiter sollten die Institute über detaillierte sowie effektive Szenarioanalysen verfügen. Der ganzheitliche Strategieprozess wiederum setzt die Operationalisierung der Strategie mit Blick auf den Risikoappetit (Säule 2/ICAAP) voraus. Damit sind die Key Performance Indicators angesprochen, in die die Strategie übersetzt wird.

## GESCHÄFTSMODELL-INNOVATIONEN

Mehrere aktuelle Untersuchungen erhärten die Vermutung, dass sich die Digitalisierung erheblich auf die Geschäftsmodelle der Institute auswirken wird und diese zunehmend in sogenannte Ökosysteme (Ecosystems) eingebettet sein werden.<sup>6</sup>

Ein **Ecosystem**<sup>7</sup> beschreibt einen Unternehmensverbund, der durch einen sogenannten Orchestrator zentral koordiniert wird, um eine gemeinsame Wertschöpfung zu erzeugen, die einen besonders hohen Kundennutzen generiert: Der Nutzen des Ecosystems aus Kundensicht sollte die addierten Nutzenbeiträge der einzelnen Unternehmen übertreffen. Die fortschreitende Digitalisierung senkt die mit der zentralen Koordination verbundenen Transaktionskosten zwischen den einzelnen Unternehmen. Das kann Kooperationen zwischen Unternehmen erleichtern und Branchengrenzen auflösen. Im Ergebnis können sich etablierte, klassische Geschäftsmodelle stark verändern und branchenübergreifende Business Ecosystems entstehen.

**Platform Ecosystems** zielen als Untergruppe der Ökosysteme „nur“ darauf ab, eine Vielzahl von Partnern auf einer Plattform zu vernetzen. Der technische Fortschritt führt auch hier dazu, dass die Aufnahme neuer Plattformunternehmen mit sehr niedrigen Kosten möglich ist.

Wenngleich sich die Untersuchungen im Detail unterscheiden, so zeichnen sich doch einige anstehende Änderungen in den Geschäftsmodellen der Institute ab, die weitgehend ähnlich beschrieben werden. Die in Entstehung befindliche Plattformökonomie wird auch im Bankensektor – noch stärker als bisher – zu einer Trennung zwischen Kundenschnittstelle (Vertrieb) und Produkter-

stellung und über eher wenige Plattformen auch zu einer Oligopolisierung der Kundenkontakte führen.<sup>8</sup> In vereinfachter Form ist diese schon erkennbare und in Teilen bereits fortgeschrittene Entwicklung in Abbildung 4 dargestellt: Die Vertriebsplattform wird sich mit Verbraucherschutzthemen auseinandersetzen müssen und das Instrumentarium der Predictive Analytics zur optimierten Kundenansprache einsetzen. Vor allem wird es zur Margenaufteilung zwischen der bisherigen klassischen Bank und der Vertriebsplattform kommen. Die klassische Bank wird sich zunehmend auf die Produktion und Steuerung konzentrieren, da die Aufgaben der „Vertriebsbank“ von der Plattform abgedeckt werden. Die Steuerungsbank wiederum wird angesichts der Margenteilungsproblematik noch stärker als bisher das Outsourcingthema beleuchten müssen.

Die Regulatorik wird sich vor allem mit der verbleibenden Produktions- und Steuerungsbank beschäftigen. Sie ist entsprechend auch in einer „Orientierungsphase“ angekommen: „(...) nämlich, dass wir künftig nicht mehr nur einzelne Unternehmen regulatorisch und aufsichtlich betrachten, sondern zunehmend Wertschöpfungsketten, die auf mehrere Unternehmen verteilt sind. Der aufsichtliche Fokus würde sich dann auch auf die Aktivitäten von Unternehmen richten, die nicht zum regulierten Finanzsektor zählen, die aber Einfluss auf das Kundenvertrauen und die Integrität des Finanzmarkts als solchen haben können.“<sup>9</sup>

Das Beispiel Amazon verdeutlicht die Zusammenhänge hinlänglich und auch, dass die auskömmlichen Margen im Digitalzeitalter häufig beim Plattformanbieter und nicht beim Produzenten beziehungsweise Dienstleister liegen. In jedem Fall werden an der Kundenschnittstelle die über Predictive Analytics neuen Möglichkeiten zur Kundensegmentierung, zur verbesserten Marktansprache und margenerhöhenden Preispolitik genutzt werden und zur dringend nötigen Verbesserung der Profitabilität führen. Die Produktionsbank wird ihrerseits noch stärker Skaleneffekte nutzen und Kostenoptimierungen nach industriellen Maßstäben realisieren müssen.

Die Modifikation der Geschäftsmodelle wird je nach strategischer Ausrichtung des jeweiligen Instituts sehr unterschiedlich ausfallen. Das Spektrum reicht vom bloßen Nachschärfen des bestehenden Modells – so reagieren die meisten Regionalbanken bereits seit Längerem mit dem Ausdünnen der Filialen beziehungsweise Geschäftsstellen – bis hin zu möglichen radikalen Anpassungen:

- Spezialisierung auf ein spezielles Produkt (zum Beispiel Verbraucherdarlehen) oder eine Produktgruppe (zum Beispiel Kreditgeschäft) als Nischenanbieter.
- Plattformanbieter als Vermittler von nur noch von Dritten erbrachten Bankdienstleistungen (gegebenenfalls sogar erweitert um Dienstleistungen anderer Branchen wie Versicherungen, Gesundheit, Transport oder Unterhaltung) und damit Aufbau eines Ecosystems.

Ein weiteres Beispiel kann für die auch als Captives bezeichneten Autobanken angeführt werden, die traditionell ein margenstarkes Geschäftsmodell verfolgen und erheblich zum Erfolg der Automobilkonzerne beitragen.<sup>10</sup> Aber auch die Captives stehen vor beträchtlichen Veränderungen ihres Geschäftsmodells. »

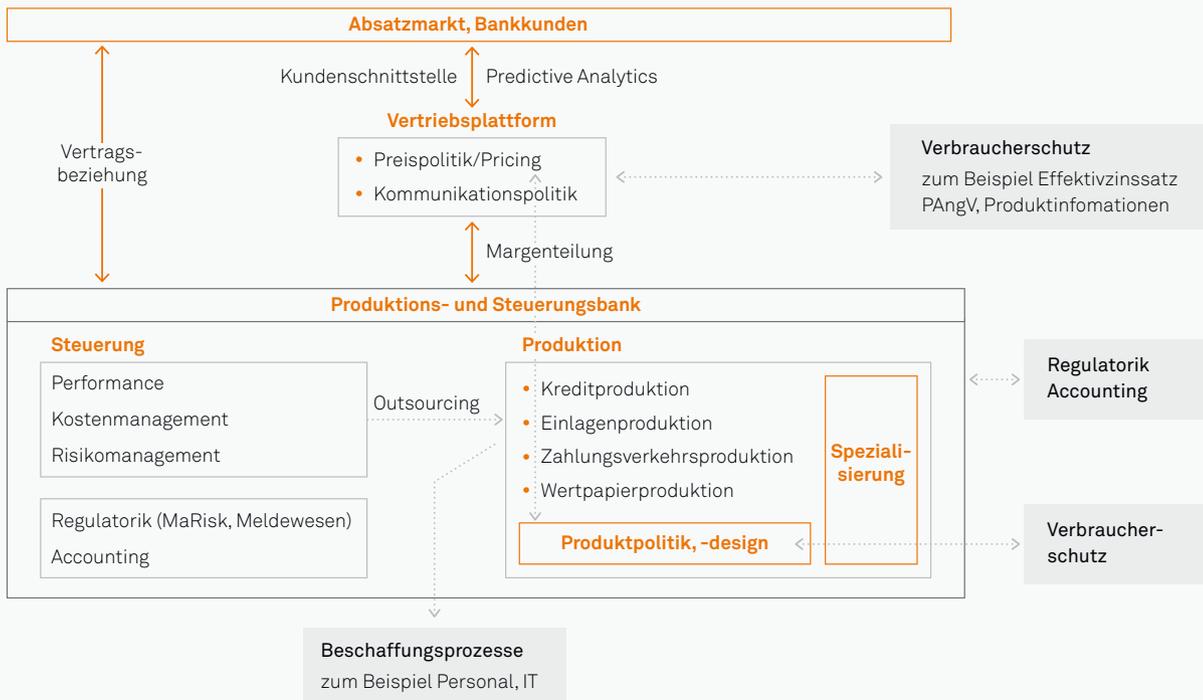


Abbildung 1: Entwicklungstendenz Geschäftsmodelle

Der Zukunftstrend „Connected“, „Autonom“, „Shared“, „Electric“ (CASE) führt zu einem enormen strategischen Anpassungsdruck auf die Kundenbeziehung, das Leistungsprogramm, die Vertriebswege und die Prozessstrukturen.<sup>11</sup> Ein konkretes Beispiel ist das Konzept des Auto-Abonnements („subscription“). Die Zahlung einer Monatspauschale berechtigt den Kunden, nacheinander unterschiedliche Fahrzeuge zu nutzen („Cabrio im Sommer, SUV im Winter“). Die Auswahl kann er digital über sein Smartphone vornehmen. Die Konsequenzen sind weitreichend: „An die Stelle von Marke, Hersteller oder Autohaus tritt die digitale Plattform. Sie bietet den Zugang zur automobilen Mobilität, die der Kunde nach seinen Vorstellungen gestaltet. Der traditionelle Fahrzeugbesitz ist nicht mehr gefragt.“<sup>12</sup>

In jedem Fall werden die Institute (weitere) Anpassungen an den aktuellen Geschäftsmodellen vornehmen müssen, gilt es doch zwingend, die Profitabilität zu verbessern. Möglichkeiten hierzu bietet nicht nur eine weitreichende Modifikation der bestehenden Geschäftsmodelle. Auch das Nachschärfen der Steuerungsmöglich-

keiten ist hilfreich, wie die EZB untersucht hat, und die Chancen der Digitalisierung, vor allem die Möglichkeiten der Predictive Analytics (neue Möglichkeiten der Kundensegmentierung zur verbesserten Marktansprache und margenerhöhender Preispolitik), sollten genutzt werden. ■

#### Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer  
Executive Partner

konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 In diesem Artikel nicht im Sinne von ESG (Environmental, Social and Governance – Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) zu verstehen, sondern im Sinne einer auch langfristig ausreichend hohen Profitabilität, die u. a. die Kapitalkosten abdeckt.

2 Interview mit dem Handelsblatt am 01.10.2018.

3 EZB 09/2018: SSM thematic review on profitability and business models.

4 Vgl. EZB, Pressemitteilung 18.09.2018; EZB 09/2018: SSM thematic review on profitability and business models.

5 Dies gilt EU-weit, derzeit aber gerade nicht für die deutsche Bankenbranche.

6 Unter anderem Oliver Wymann (2018): Bankenreport Deutschland 2030; accenturestrategy (2017): Don't Bank On Long-Term Survival; Roland Berger (2018): Halten Finanzdienstleister Schritt mit der Digitalisierung?; Handelsblatt (2018): Auf dem Sprung von heute nach morgen. Gesamtbanksteuerung in digitalen Zeiten.

7 Vgl. hierzu [https://de.wikipedia.org/wiki/Business\\_Ecosystem](https://de.wikipedia.org/wiki/Business_Ecosystem).

8 Vgl. Studie von Roland Berger, S. 9.

9 Felix Hufeld, BaFin, in: BaFin Perspektiven 1/2019, S. 38 f.

10 Der Gewinnbeitrag der Autobanken zum Konzernergebnis der Automobilkonzerne betrug nach Angaben des Arbeitskreises der Banken und Leasinggesellschaften der Automobilwirtschaft 2015 herstellerabhängig zwischen 12 % und 45 %. Vgl. Krah: Finanztöchter sind die Gewinnbringer der Autohersteller, Onlineartikel 09.04.2016, <https://www.springerprofessional.de/finanzierung/unternehmen---institutionen/finanztoechter-sind-gewinnbringer-der-autohersteller/10034532>.

11 Vgl. Stenner/Wimmer: Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand-Beispiel Autobanken, in: FLF 05/2018, S.124–129.

12 Stenner: Flatrates für automobilen Mobilität liegen im Trend; <https://www.financebusiness.afb.de/2019/04/05/flatrates-fuer-automobile-mobilitaet>.

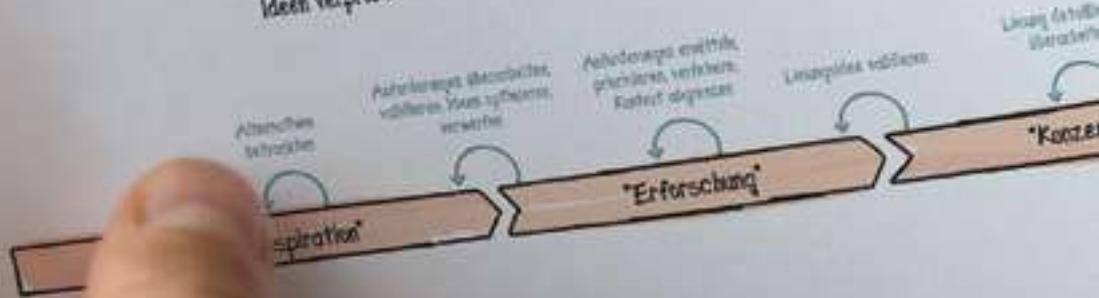
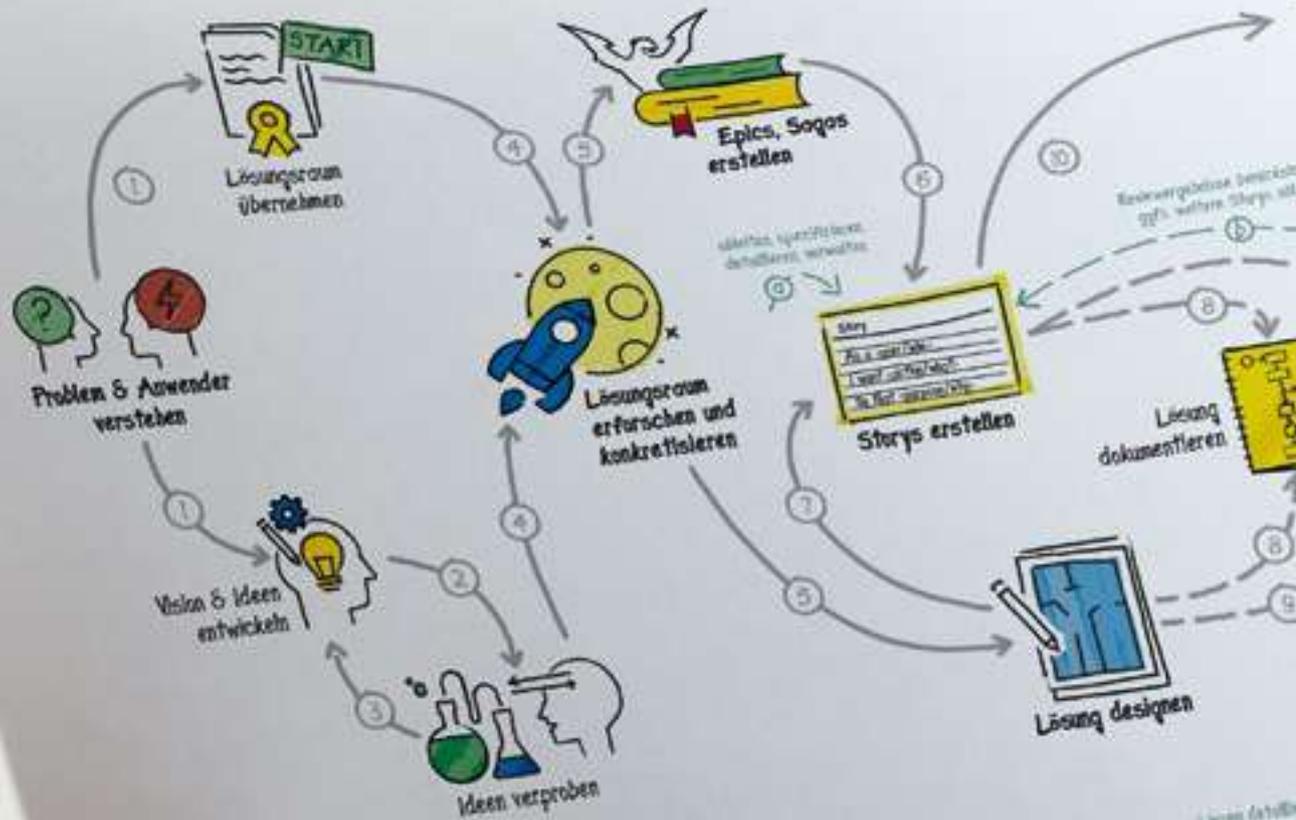


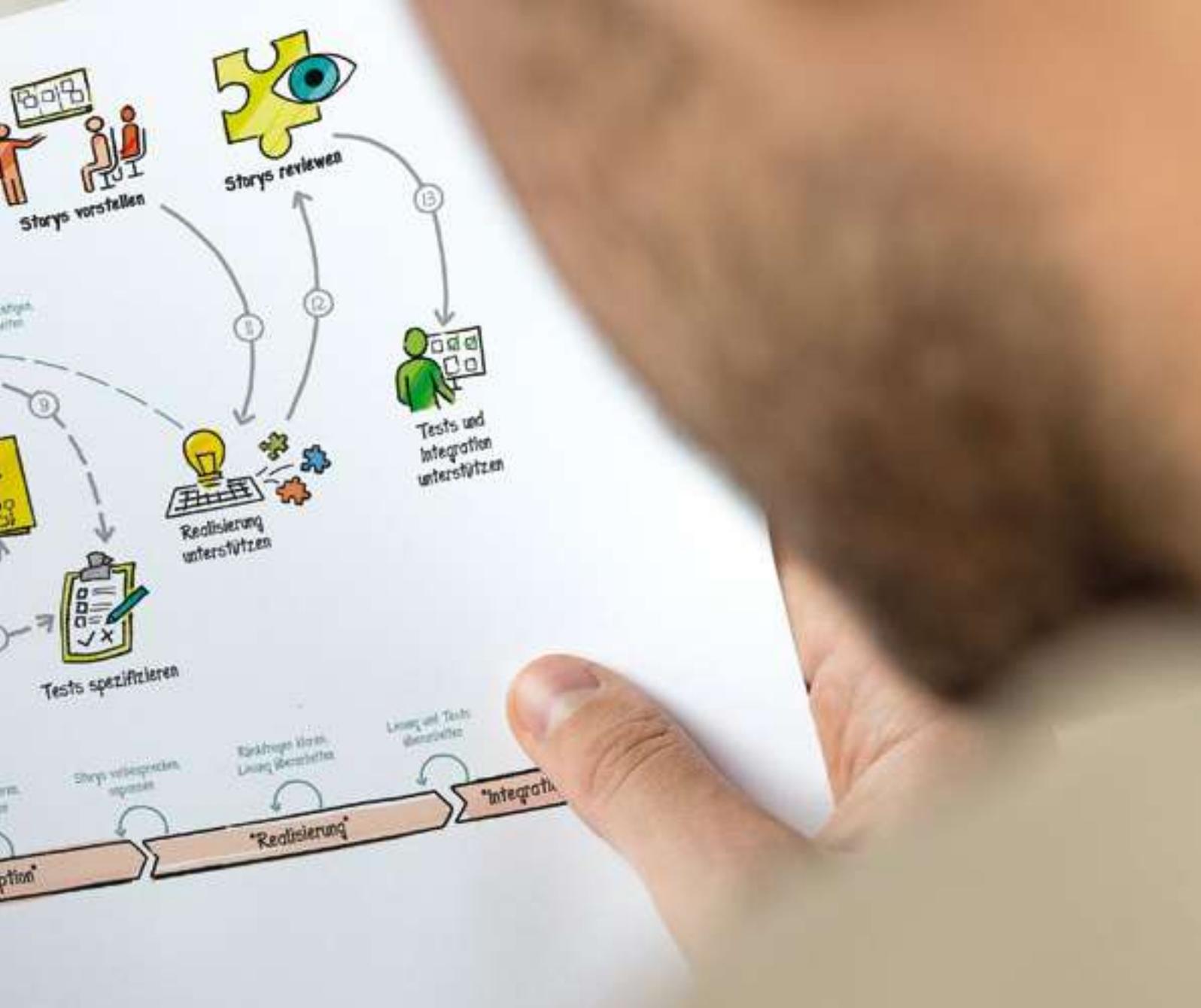
msgGillardon

[www.100years100trees.de](http://www.100years100trees.de)



Zu unserem 100-jährigen Firmenjubiläum  
starten wir eine einzigartige Mitarbeiteraktion.





Oliver Lukas

# Requirements Engineering Aufgabenportfolio im hybriden Projektumfeld

## » Requirements Engineering ist tot – Lang lebe Requirements Engineering!

Dieser Satz enthält all die Widersprüche der Disziplin der Anforderungsanalyse und deren Management, wenn man versucht, diesbezügliche Meinungen, Erfahrungen und Trends im Kontext agiler Softwareentwicklung zu erfassen. Das „agile Manifest“, als Mantra für idealisierte, agile Vorgehen, wie beispielsweise eXtreme Programming oder Scrum, befasst sich maßgeblich mit Entwicklungsaufgaben und delegiert die Ermittlung und Dokumentation von Anforderungen an die Rolle des Product Owners. Es ist jedoch wenig verwunderlich, dass diese zentrale Rolle bereits bei mittelgroßen Vorhaben in der Regel mit den komplexen Analyse- und Strukturierungsaufgaben überlastet ist. Auch in agilen Projekten besteht der Bedarf, fachliche Anforderungen vorab zu analysieren und so aufzubereiten, dass sie dann vom Entwicklerteam widerspruchsfrei verstanden und effizient umgesetzt werden können.

Originäre Aufgaben des Requirements Engineerings (RE), wie sie zum Beispiel von der IREB.org formuliert sind, finden sich vermehrt auch in modernen agilen Projekten wieder. Zeitpunkt, Intensität und Umfang des RE-Anteils sind dabei variabel und werden je nach Projekt individuell justiert. Werden Aspekte und Ergebnistypen des klassischen RE in angemessenem Umfang mit einem agilen Vorgehen kombiniert, spricht man auch von einem „hybriden“ RE-Projektvorgehen. Ob die RE-Aufgaben dabei innerhalb des Teams oder als separate Zusammenarbeit für den Product Owner außerhalb des Teams erledigt werden, ist dabei unwesentlich. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile und können entsprechend der Beauftragungssituation und Teamstruktur adaptiert werden.

Dennoch ist RE im agilen Kontext nicht mehr das gleiche RE, das von klassischen Projektvorgehen bekannt ist. Lange Vorab-Analysephasen weichen zeitnahen Explorationssprints kurz vor der Implementierung, Bücherwände voll konzeptioneller Ergebnisse werden durch minimalistische „lebende Dokumente“ in Kollaborationsplattformen ersetzt. Und umfassende Anforderungssammlungen werden von „schlanken Storys“ abgelöst, die ein Wertversprechen

gegenüber dem Kundensegment oder Stakeholder abgeben.

Motiviert durch Vorhaben der digitalen Transformation erweitert RE zudem seinen Horizont und ergänzt sich mit ursprünglichen Themenfeldern aus der User-Experience (UX). RE ist somit nicht mehr nur Sammler und Strukturgeber von Anforderungen, sondern beteiligt sich gegebenenfalls auch an der Ideenfindung für spätere Anforderungen. Der Kunde beziehungsweise Systemnutzer, als zentrale Quelle für Bedarfe, muss dabei umfassend verstanden und von Anfang an in die Anforderungserhebung integriert werden. Die Berücksichtigung und Fokussierung hinsichtlich des zugesicherten „Wertversprechens“ ist dabei die Basis für die fachlich orientierte Analyse und Lösungsarchitektur.

Sowohl Abbildung 1 als auch die nachfolgende Beschreibung geben einen exemplarischen und subjektiven Blick auf übliche RE-Aufgaben im Kontext agiler Softwareprojekte, deren reale Aufgaben und Phasen in den konkreten Projekten durchaus abweichen können. Gleiches gilt auch hinsichtlich der Vollständigkeit und Rückkopplung der skizzierten Übergabepunkte zwischen den Aufgaben, die sich schon aufgrund des verwendeten agilen Vorgehensmodells unterscheiden können. Ziel dieser „Landkarte“ sind die grundsätzliche Einordnung und Verortung von Aufgaben des Requirements Engineers oder Business-Analysten (nachfolgend RE/BA genannt) und seiner Berührungspunkte zu einem agilen Projektvorgehen, jedoch nicht die Festlegung eines allgemeingültigen Sollprozesses.

### AGILE BUSINESS-ANALYSE UND AGILE SOFTWAREENTWICKLUNG

Dieser veränderten und erweiterten RE-Perspektive geschuldet, wird dieses Aufgabenspektrum in einem agilen Vorgehen auch als „Agile Business-Analyse“ bezeichnet. Sie definiert den Inhalt des Projekts (WAS, WARUM) und realisiert es durch die „Agile Softwareentwicklung“ (WIE, WANN). Die nahtlose und enge Zusammenarbeit beider Disziplinen und Sichtweisen ist dabei ein

entscheidender Erfolgsfaktor. Damit die „Agile Softwareentwicklung“ eine effiziente und wertschöpfende Realisierung gewährleisten kann, ist es das primäre Ziel der „Agilen Business-Analyse“, einen angemessenen Reifegrad der benötigten Informationen für das Umsetzungsteam zu erarbeiten. Agilität versteht sich als kontinuierlicher und iterativer Lern- und Verbesserungsprozess. Dies gilt grundsätzlich auch für die RE-Anteile innerhalb eines agilen Vorgehens. Nichtsdestotrotz ergeben sich aufgrund von Kenntnisstand, Rahmenbedingungen und Fortschritt zeitliche Schwerpunkte in Bezug auf Intensität und Detaillierung der RE-Aufgaben. Dies wird in Abbildung 1 durch die Phasen „Inspiration“, „Erforschung“, „Konzeption“, „Realisierung“ und „Integration“ ausgedrückt. In der Praxis existieren Überlappungen dieser Phasen sowie eine iterative Entwicklung deren Ergebnisse, was zielführend und beachtet ist. Die folgende Tabelle erklärt die einzelnen RE-Aufgabenfelder innerhalb der skizzierten Evolutionsphasen aus Abbildung 1 und referenziert dabei die Übergänge zwischen den Aufgaben durch (n).



## Evolutionsphase „Inspiration“

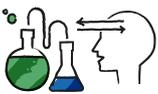
**Problem und Anwender verstehen**

Das Problem ist das Problem. Bevor nicht die inhaltliche Problemstellung, der Bedarf der zukünftigen Anwender, die Potenziale und Möglichkeiten für die betroffenen Kundensegmente und Stakeholder verstanden wurden, sollte die Lösungsfindung nicht beginnen. Sich dessen bewusst werden und den erforderlichen Freiraum hierfür zu schaffen, ist die Voraussetzung für die zielführende Ermittlung von werthaltigen Anforderungen, also dem gewünschten „Outcome“ einer Lösung. Für den RE/BA ist dies eine stetig begleitende Disziplin, um alle Schritte der Lösungsfindung immer wieder gegenüber der zentralen Problemstellung zu validieren und zu priorisieren. Initial muss sich der RE/BA mit systemischer Empathie in die Anwendersituation hineindenken und gegebenenfalls sogar exemplarisch übernehmen, um für eine nachfolgende Visions- und Ideenentwicklung beziehungsweise Lösungsfindung (1) gerüstet zu sein.

**Vision und Ideen entwickeln**

Nur in Ausnahmefällen sind Innovationen spontane Ideen, die morgens beim Duschen entstehen. Innovationen schlummern oft in den Köpfen von Spezialisten (und auch Nichtspezialisten) und müssen explizit motiviert und gefunden werden. Beispielsweise werden im Rahmen eines Design-Thinking-Prozesses verschiedene Kreativitätsmethoden eingesetzt, um für ein Geschäftsszenario evolutionäre oder auch disruptive Ideen zu finden und zu entwickeln. Ein RE/BA ist in dieser Phase ein Sparringspartner für Ideen anderer, Ideengeber in seiner fachlichen Domäne und zugleich Moderator und Manager für die gefundenen Ideen. Wesentlich ist hierbei, dass die Ideenentwicklung dabei nicht eingeschränkt, sondern lediglich strukturiert wird. Idealerweise wird bereits zu diesem Zeitpunkt ein „Wertversprechen“ formuliert, das den Mehrwert der Idee repräsentiert und aufzeigt, welches „Problem“ mit dieser Option gelöst oder welches Potenzial gehoben werden soll.

Die vermeintlich besten Ideen (2) werden für eine Verprobung und Validierung vorbereitet. Vermeintlich deshalb, weil eine objektive Ideenbewertung zu diesem Zeitpunkt nur selten möglich ist und als „Best Guess“, also nach bestem Wissen, für die nächste Runde der Ideenverprobung nominiert wird.

**Ideen verproben**

Die beste oder auch mehrere beste Ideen haben gegebenenfalls noch nicht die Reife, gleich in die konkrete Umsetzung zu gelangen. Je disruptiver oder von der Regel abweichender die Idee, umso sinnvoller sind eine Vorabprüfung der grundsätzlichen Tragfähigkeit und die Validierung auf positive Resonanz. Die Komplexität des Vorhabens ist maßgeblicher Treiber für den Aufwand, den man in dessen Plausibilisierung stecken sollte. Ideen verproben bedeutet auch, dass diese in anderer Form aufbereitet werden können, als sie später tatsächlich zur Umsetzung kommen. So könnten beispielsweise Teilaspekte einer App auch nur als Cartoon skizziert und potenziellen Nutzern vorgestellt werden. Das heißt, die Ideen werden nicht als lauffähiger Prototyp umgesetzt, sondern nur soweit, dass aussagekräftige Rückmeldungen möglich werden. Der RE/BA ist maßgeblich an der Konzeption der Verprobung beteiligt und begleitet die Validierung, um deren Erkenntnisse für nachfolgende Tätigkeiten zu strukturieren und zu dokumentieren.

Stellt sich die Idee als nicht zielführend heraus, so ist ein Rücksprung zum Punkt (3) „Ideen entwickeln“ sinnvoll, um diese zu überarbeiten und mit einer anderen Idee wieder in die Verprobung zu starten. Hat sich die Idee hingegen als wertvoll bestätigt, wird sie im nächsten Schritt als vorgegebener Lösungsraum (4) weiter erforscht und konkretisiert.

**Lösungsraum übernehmen**

Im Projektalltag zeigt sich allerdings oft, dass RE/BAs erst dann mit ins Boot geholt werden, wenn der Lösungsraum bereits einen gewissen Fokus und Rahmen hat. Zudem beginnen nicht alle Vorhaben auf der grünen Wiese und mit grundsätzlich neuen Ideen, sondern haben eher einen evolutionären als revolutionären Charakter. Das heißt, anstatt durch „Ideen entwickeln und verproben“ den Lösungsraum erst zu ermitteln, wird dieser bereits vorgegeben, indem beispielsweise schon Vorgaben zu den relevanten Geschäftsszenarien und den betroffenen Umsystemen existieren. Idealerweise erlaubt der Lösungsraum jedoch entsprechende Freiheiten, um dogmatische Weiterentwicklungen alter Prinzipien zu verwerfen und stattdessen ein werthaltiges modernes Softwaresystem zu konzipieren. Für den RE/BA bedeutet das, ein Verständnis des Lösungsraums aufzubauen, was oftmals nur anhand übergebener Dokumente oder von referenzierten Regularien oder Gesetzen erfolgen muss.

Basierend auf diesen Rahmenbedingungen und dem erreichten inhaltlichen Verständnis erfolgt im nächsten Schritt die Konkretisierung des Lösungsraums (4).



### Lösungsraum erforschen und konkretisieren

Die kreativen Freiräume werden aufgrund von Detaillierungen und Konkretisierungen im Sinne der Ziellösung sukzessive reduziert. Das heißt, man nähert sich durch Analysen des Umfelds, der technischen Abhängigkeiten sowie der relevanten Geschäftsprozesse und Objekte immer mehr der fachlichen Zielarchitektur. Die Detaillierung wird jedoch auf ein sinnvolles Minimum beschränkt, sodass die Ziellösung erkennbar wird und zugleich ein Wertversprechen formuliert und validiert werden kann. Mit der Verfeinerung des initial ermittelten Lösungsraums erfolgt auch die Definition, was nicht Teil der Lösung sein wird – also der Abgrenzung des Systemkontexts.

Wird während der Analyse festgestellt, dass der skizzierte Lösungsraum nicht tragfähig ist, erfolgt idealerweise ein Rücksprung zur Ideenverprobung, eine Anpassung des Lösungsraums oder, im schlimmsten Fall, der Abbruch des Vorhabens. Der RE/BA ist maßgeblich an der Strukturierung und Erarbeitung des „Big-Pictures“ der fachlichen Zielarchitektur beteiligt oder gar dafür verantwortlich. Das konzipierte „Big-Picture“ und die erarbeiteten funktionalen und qualitativen Rahmenbedingungen sind Basis für die Erstellung agiler Anforderungsartefakte (5) sowie für die weitere Detaillierung des Lösungsdesigns (5).

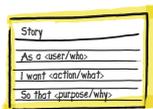


### Epics, Sagas erstellen

Die erarbeitete Grobstruktur und gefundenen Prozesse des Lösungsraums sind Quelle für die Erstellung der agilen Artefakte im Product Backlog. Aufgrund des noch abstrakten Reifegrads der Lösung werden Epics und Sagas erstellt, die in der Regel für eine Umsetzung noch zu wenig detailliert und eventuell nicht die passende Größe haben. Sie dienen jedoch der Priorisierung der Themenfelder und umfassen den zu erstellenden groben funktionalen Umfang der Ziellösung. Der RE/BA unterstützt hierbei den Product Owner in der Erstellung der Epics, indem er diese inhaltlich und semantisch aufbereitet und funktional gruppiert, damit sie den Lösungsrahmen vollständig abdecken und zugleich für die weitere Verfeinerung geeignet sind.

Vorabgespräche mit dem Feature-Team oder den Softwarearchitekten ermöglichen eine Bewertung hinsichtlich der Realisierbarkeit des Epics und einer groben Einschätzung dessen Größenordnung, zum Beispiel in T-Shirt Größen (XS, S bis XXL). Je nach Projektvorgehen können Epics auch vom Team selbst „refined“ werden, um ein umfassendes Verständnis hierzu zu erlangen und gleichzeitig einen passenden Story-Schnitt zu erarbeiten. Die erforderliche Detaillierung und Umfang der Epics und Sagas werden projektspezifisch vereinbart. Die Qualitätskriterien an diese Artefakte werden durch eine spezifische „Definition of Ready (DoR)“ fixiert.

Die einzelnen Epics, Sagas und/oder Themes werden ins Product Backlog integriert und anschließend in detailliertere und sprintkonforme Storys verfeinert (6).



### Storys erstellen

Storys sind der Treibstoff für den agilen Entwicklungsmotor. Sie werden in passender Größe bezüglich der benötigten Funktionalität abgeleitet, verfeinert, geschnitten und justiert (a) und enthalten alle Informationen, die das Umsetzungsteam für das umfassende Verständnis der Aufgabe benötigt. An dieser Stelle wird bewusst auf den gängigen Begriff der User-Story verzichtet, da in mittleren und großen Systemen letztendlich nicht wirklich alle Storys einen konkreten User-Mehrwert liefern. Es gibt viele Storys, die vielleicht erst in ihrer Gesamtheit und auf höherer Ebene tatsächlich etwas mit einem User zu tun haben, aber dennoch für ein funktionierendes System unverzichtbar sind. Das bedeutet nicht, dass eine Story kein konkretes Wertversprechen aufzeigt, aber eben nicht jede Story einen unmittelbaren und für den Kunden spürbaren Mehrwert generiert.

Die Storys werden zudem im Product Backlog geführt, priorisiert und in einer Story Map zu einem Gesamtbild des zu realisierenden Systems orchestriert. Repräsentieren Storys eine umfassendere Komplexität, als diese durch ein grundsätzliches Wertversprechen „Ich als <x> möchte <y> damit <z>“ auszudrücken ist, so ist der RE/BA der maßgebliche Treiber der Story-Konkretisierung, in Vertretung des Product Owners. Die Story wird dann mit ergänzenden Informationen wie beispielsweise einem User-Interface-Design oder Prozessbeschreibungen angereichert. Zusätzliche Inspiration und Detaillierung erfahren Storys in hybriden Vorgehensmodellen, durch konzeptionelle Artefakte des Lösungsdesigns (7), die von der Story referenziert werden.

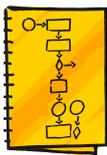


### Lösung designen

In hybriden Vorgehensszenarien erfolgt das Lösungsdesign oftmals parallel oder kurz vor der Erstellung der Storys. Domänenmodelle, Prozessabläufe, Use Cases, Business Rules etc. werden hierbei entwickelt, um die fachliche Architektur zu formulieren.

Ein Lösungsdesign konkretisiert und formt die fachliche Struktur des Systems, wohingegen die Storys eine Ausrichtung in Bezug auf Kundennutzen und Team Velocity haben. Eine bidirektionale Beziehung zwischen Storys und Lösungsdesign zu erreichen, ist aufgrund der divergierenden Perspektive nicht trivial, birgt aber einen erheblichen Mehrwert. Konzepte wie Use-Case-Slices bieten hier gegebenenfalls Teillösungen, jedoch besteht der eigentliche Vorteil nicht in der 100-prozentigen Abbildung einer Story auf ihre Konzeptionsausschnitte. Das Potenzial liegt vielmehr in der bedarfsorientierten Nutzung der mächtigen Dokumentationsarten im Lösungsdesign (wie beispielsweise UML oder SysML). Die Kunst ist hierbei, eine angemessene Balance zwischen Detailgrad und Umfänglichkeit der möglichen Ergebnistypen und dem tatsächlichen Informationsbedarf zu erreichen. Die erstellten Ergebnisse können dann über die Story (7) referenziert werden.

Die Konzeption und Beschreibung ganzheitlicher Prozesse, die Definition des statischen und dynamischen Verhaltens des Systems, seine visuelle Präsentation und die Abstimmung der Schnittstellen zur Systemumwelt sind die Kernaufgaben, die ein RA/BA hier zu leisten hat. Operative Abhängigkeiten zur Realisierung bezüglich Größe und Schnitt werden dabei nicht berücksichtigt. Nicht zuletzt haben die Art des Systems und die damit verbundene Branche (Medizin, Luftfahrt, Finanzdienstleistung etc.) Einfluss auf den benötigten Detailgrad und Umfang des Designanteils, um gegebenenfalls rechtlichen oder regulatorischen Vorgaben gerecht zu werden (8).



### Lösung dokumentieren

Die konsequente Fortschreibung des Lösungsdesigns [to-be] (8) durch den RE/BA führt im optimalen Fall zu einer finalen Systemdokumentation [as-is]. Sie beschreibt die fachlichen Funktionen der Lösung in knapper und präziser Form, manchmal unterstützt durch Modellierungen oder Grafiken, um Prozesse, Objekte und Abhängigkeiten möglichst kompakt, verständlich und widerspruchsfrei zu erklären. Im Gegensatz zu traditionellen Vorgehensmodellen mit ihren oftmals prosaischen und üppigen Dokumentationen wird diszipliniert und minimalistisch dokumentiert. Typischerweise nutzen moderne Projekte Kollaborationsplattformen für eine lebende Dokumentation, die eine verbesserte Verlinkung und Navigation der Inhalte ermöglichen, um damit auch Redundanzen in den Beschreibungen zu minimieren und zugleich immer aktuell zu sein.

Dokumentation kann aber auch aus den Storys abgeleitet (8) werden, um vor allem neue Erkenntnisse aus der Sprint-Realisierung festzuhalten. Unabhängig davon, ob ein paralleles Lösungsdesign als konsolidierte Dokumentation fortgeschrieben wird oder lediglich die Epics, Storys in Verbindung mit dem Programmcode als Systeminformation vorliegen – der Bedarf für eine fachliche Beschreibung wächst mit dem Umfang sowie der Komplexität, Kritikalität, Variantenanzahl und Lebensdauer der Lösung.

## Evolutionsphase „Realisierung“

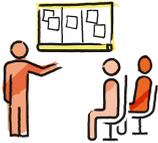


### Tests spezifizieren

Sind die formulierten Akzeptanzkriterien in den Storys nicht ausreichend, um Progressions- und Regressionstests effizient abzuleiten, so müssen Testszenarien und Testfälle spezifiziert werden. Primär stellen die Akzeptanzkriterien der Storys (9) die Basis für die Tests dar, um in erster Linie eine Abnahme der jeweiligen Story zu erreichen. Akzeptanzkriterien der Epics oder Sagas dienen gegebenenfalls als Vorlage für umfassendere Progressions- und Regressionstestfälle.

Aber auch Use Cases und Business Rules, als Artefakte des Lösungsdesigns (9), können als Quelle für entsprechende Testfälle herangezogen werden. Im Idealfall sogar mit einem hohen Automatisierungsgrad, indem die Normal- und Alternative-Flows der parametrisierten Use Cases den potenziellen Testdurchlauf definieren und möglicherweise mit Testdaten anreichern.

Testmanager, Tester und RE/BA arbeiten hier Hand in Hand mit den Entwicklern, um eine adäquate Testabdeckung der Ziellösung zu erreichen.



### Storys vorstellen

Die intensivste Phase der Interaktion zwischen „Agiler Business-Analyse“ und „Agiler Softwareentwicklung“ erfolgt im Rahmen der Vorstellung, Verhandlung und Abnahme der Storys mit dem Umsetzungsteam. Storys werden bereits vorab mit dem Team oder dessen technischem Lead bezüglich Reifegrad, Machbarkeit, Komplexitätsbewertung und Umsetzbarkeit diskutiert und Verbesserungen iterativ wieder in die Storys zurückgeführt (b). Der vereinbarte Reifegrad der Storys bezüglich der „Definition of Ready“ (DoR) muss vorab erreicht werden, damit eine Story für einen Sprint überhaupt nominiert werden kann.

Im Sprint Planning werden die vorab plausibilisierten Storys dem Team offiziell vorgestellt (10), entweder durch den Product Owner selbst oder dem verantwortlichen RE/BA der Story. Rückmeldungen des Teams bezüglich Größe, Comittment etc. werden wiederum in die Storys eingearbeitet. Idealerweise sind die vorgestellten Storys bereits vorab soweit „refined“, dass deren Vorstellung im übergreifenden Sprint Planning keine großen Überraschungen mehr hervorruft.



### Realisierung unterstützen

Die Realisierung der Ziellösung ist durch die agilen Vorgehensprinzipien (Agile Softwareentwicklung) definiert und innerhalb des hier skizzierten Lebenszyklus nur ein Platzhalter und RE-Anknüpfungspunkt für die verschiedenen Vorgehensmodelle wie Scrum, SaFe, Less etc. Innerhalb dessen wirkt das Umsetzungsteam mit all seinen Rollen, Regelterminen und Ergebnistypen. Wichtig im Zusammenhang mit den Aufgaben der RE/BA ist die Bereitstellung der und Hilfestellung zu den Artefakten (11) für das Umsetzungsteam und die Unterstützung im Falle von Rückfragen oder bei zusätzlichem Klärungsbedarf.

Erkenntnisse aus der Realisierung fließen während oder auch nach Sprintende wieder zurück in die verschiedenen RE-Aufgabenpakete und führen gegebenenfalls zu neuen oder veränderten Storys (b). Die Systemdokumentation muss anhand der konkreten Realisierung aktualisiert werden, und Tests bedürfen gegebenenfalls einer erneuten Überarbeitung, wenn die Implementierung vom geplanten Vorgehen abweicht.

Als wesentlichen Ergebnistyp liefert der Sprint ein oder mehrere Produktinkremente, gemäß den umgesetzten Storys, die für eine Abnahme dem Product Owner und weiteren Stakeholder zur Verfügung gestellt werden (12).



### Storys reviewen

Am Sprintende werden die erreichten Ergebnisse im Review dem Product Owner zur gemeinsamen Überprüfung und Abnahme präsentiert. Vertretend kann auch in diesem Fall der verantwortliche RE/BA eine Vorabprüfung anhand der Akzeptanzkriterien durchführen (12), um eine Empfehlung für die Abnahme auszusprechen und das Review – gerade in großen Projekten – auf die wesentlichen Abnahmeelemente zu beschränken. Die erstellten Produktinkremente sowie weitere vereinbarte Ergebnisse zu den umgesetzten Storys werden hinsichtlich der „Definition of Done“ (DoD) überprüft und Folgeaktivitäten vereinbart. Die DoD kann auch Kriterien bezüglich zu erstellender Dokumentation, Programmcodequalität oder Testerreichung beinhalten – sie umfasst den abgestimmten Anforderungskatalog des Product Owners an eine erledigte Story oder ein Epic.

## Evolutionsphase „Integration“



### Tests und Integration unterstützen

Aufgrund der Detailkenntnisse zu den fachlichen Anforderungen sind RE/BA per se für die Unterstützung im Rahmen von Integrationstests geeignet (13). Das bedeutet jedoch nicht, dass RE/BA diese originären Testaufgaben vollständig übernehmen, die idealerweise anhand strukturierter Testszenarien eine hohe Testabdeckung garantieren. Vielmehr sind RA/BA ideale Sparringspartner, um die oftmals umfangreichen End-to-end-Abhängigkeiten und -Prozesse zu validieren und Testergebnisse zu plausibilisieren.

Gewonnene Erkenntnisse aus den Integrationstests können wiederum in die Testspezifikationen einfließen.

Wie bereits zu Beginn des Artikels gesagt, stellt dieser Lebenszyklus eine beispielhafte Sicht auf die realen Aufgaben eines RE/BA im agilen beziehungsweise hybriden Projektumfeld dar. Pragmatismus in der Ausgestaltung der konkreten Zusammenarbeit mit dem Product Owner und dem Team ist hierbei wichtiger als das dogmatische Verfolgen von idealisierten und vordefinierten agilen Prinzipien. Mit Augenmaß praktiziertes methodisches Vorgehen, ausbalancierte detailbewusste Konzepte sowie geförderte Kreativität und evolutionär wachsende fachliche Architekturen sind Merkmale des heutigen Requirements Engineerings, die agilen Vorgehensweisen nicht

im Wege stehen, sondern vielmehr Grundlage für ihren Erfolg sind. Ein allgemeingültiges und garantiertes Erfolgsrezept gibt es auch in der agilen Welt nicht, aber durch die geschickte Einbettung der RE/BA-Experten in einen hybriden RE-Lebenszyklus werden das WARUM und WAS (entwickelt werden soll) eines „Agilen Projekts“ mit der angemessenen Transparenz, Eindeutigkeit, Nachhaltigkeit und Qualität bestimmt. ■



**Oliver Lukas**  
Leiter CoC Requirements Engineering  
oliver.lukas@msg-gillardon.de



 msgGillardon

# SAVE THE DATE

## Sparkassenkonferenz 2020

3. bis 4. November 2020  
Frankfurt a. M.

Wir sind weiterhin für Sie da!

# Mit unserem neuen Online-Format fit für die Themen der Zukunft

Die aktuelle Corona-Pandemie wirkt sich auch auf unser Weiterbildungsangebot aus. Um Ihnen in dieser Situation eine komfortable und sichere Seminarteilnahme bieten zu können, führen wir unsere Seminare ab sofort online und zu einem attraktiven Preis durch. Die Referenten haben die Methodik und Didaktik an diese neuen Rahmenbedingungen angepasst – so ist Ihr Lernerfolg auch in diesem neuen Format sichergestellt. Alle Webinare führen wir via Zoom durch. Damit ist der persönliche Austausch mit den Referenten und den anderen Teilnehmern während der Veranstaltung nach wie vor möglich.

Selbstverständlich stehen wir für Ihre Fragen und für weitere Informationen gerne zur Verfügung und freuen uns, Sie auch online zu unseren Seminaren zu begrüßen.

**28.04. bis 29.04.2020**

**Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften – Basis der Banksteuerung (Basisseminar)**

Im Fokus des Seminars steht die zinsänderungsrisikofreie Margenermittlung mittels strukturkongruenter Refinanzierung. Auf dieser Methode basiert die gesamte Banksteuerung (sowohl wertorientiert als auch periodenorientiert). Sie ist zugleich das Kernstück des Pricings und der individuellen Produktgestaltung im Festzinsgeschäft.

**Referenten:** Rainer Orywa, Jessica Kolla, Sandra Danner, Frank Musseleck

**30.04.2020**

**Kalkulation und Pricing als Basis einer konsistenten Gesamtbanksteuerung (Vertiefungsseminar)**

Ziel des Seminars ist es, den Teilnehmern die Möglichkeiten der Kalkulation vorzustellen, die zu einem durchgängig konsistenten Management einer Bank führen. Dabei stehen die folgenden Fragen im Fokus: Wie können Verknüpfungen als Chance genutzt, Synergien gehoben und Prozesse effizient gestaltet werden? Wie kann eine effiziente Kostenrechnung hierbei unterstützen?

**Referenten:** Rainer Orywa, Jessica Kolla, Sandra Danner, Frank Musseleck

**12.05. bis 13.05.2020**

**Schätzung und Validierung der Adressrisikoparameter PD, LGD und CCF unter dem Wandel von aufsichtsrechtlichen Anforderungen**

In unserem Seminar machen wir Sie mit den aktuellen aufsichtlichen Anforderungen an die Schätzung und Validierung der Parameter vertraut, vermitteln Ihnen in der Praxis verwendete Schätz- und Validierungsverfahren für die Parameter und bieten Ihnen eine Plattform zur Diskussion der Fragestellungen mit dem Referenten und den Seminarteilnehmern.

**Referenten:** Holger Dürr, Stephan Vorgrimler, Prof. Dr. Dirk Schieborn

**09.06. bis 10.06.2020****Gesamtbanksteuerung als Prüfungsfeld**

Aufsichtliche Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung nehmen ständig zu. Parallel kommt der Gesamtbanksteuerung als eigenem Prüfungsfeld mittlerweile eine enorm hohe Bedeutung zu, wobei auch die fachlichen Anforderungen an die Prüferinnen und Prüfer stark gestiegen sind.

**Referenten:** Prof. Dr. Konrad Wimmer, Holger Dürr

**23.06. bis 24.06.2020****Seminar Marktpreisrisiken mit Vertiefung Zinsänderungsrisiken**

Das Seminar behandelt aktuelle aufsichtsrechtliche Aspekte rund um die Messung und Steuerung des Marktpreisrisikos im Anlagebuch. Es vertieft Fragenstellungen zur Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch (IRRBB) mit allen relevanten Teilrisiken. Wir erörtern im Seminar auch Fragen der praktischen Umsetzung im Risikomanagement.

**Referenten:** Klaus Stechmeyer-Emden, Rainer Alfes

**07.07. bis 08.07.2020****Geschäftsfeldsteuerung und Geschäftsmodellanalyse**

Das Seminar verdeutlicht Ihnen die mit der Gesamtbank- und Kapitalplanung abgestimmte Planung der Ergebnisbeiträge der unterschiedlichen Geschäftsfelder nach unterschiedlichen Dimensionen (Vertriebseinheiten, Kundengruppen, Produkte, Vertriebswege).

**Referenten:** Prof. Dr. Konrad Wimmer, Mathias Steinmann, Gerd Auschner

**14.07.2020****Praxisseminar Data Science**

Die Aufbereitung und Auswertung großer Datenmengen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Das Seminar vermittelt Ihnen fachliche und technische Grundkenntnisse, die Sie dazu befähigen, selbstständig Analysen durchzuführen und Ihre Ergebnisse zu visualisieren. Darüber hinaus erhalten Sie einen Überblick über die Vielzahl an Softwarelösungen, setzen sich mit dem Vorgehen und den Methoden auseinander und festigen das erlangte Wissen anhand von ausgewählten Anwendungsbeispielen, welche Sie gegen Ende des Seminars bearbeiten.

**Referent:** Tobias Mielich

**28.07. bis 29.07.2020****ICAAP/ILAAP und neuer RTF-Leitfaden – reagieren Sie rechtzeitig auf umfangreiche Änderungen**

Der neue, an die LSI gerichtete RTF-Leitfaden der BaFin harmonisiert die deutsche Ausgestaltung der Risikotragfähigkeit mit den europäischen Leitlinien („ICAAP“). Übergangsweise können zwar die bislang weitverbreiteten „Going-Concern-Ansätze“ fortgeführt werden. Da aber keine Übergangsfrist genannt wurde, sollten die Institute eine möglichst baldige Umsetzung der beiden neuen Perspektiven (normative und ökonomische Perspektive) vornehmen.

**Referenten:** Prof. Dr. Konrad Wimmer, Holger Dürr, Stephan Vorgimlner

**Ansprechpartnerin:**

**Stefanie Altinger**

**Leitung Veranstaltungen und Business Support**

+49 7252 9350-211

veranstaltungen@msg-gillardon.de

Infos und Anmeldung:

[www.msg-gillardon.de/seminare](http://www.msg-gillardon.de/seminare)

Frank Musseleck

# Bankkalkulation im Fokus (I)

## Teil 1

Das Deckungsbeitragschema als Basis  
für modernes Preismanagement

## WARUM JETZT DIE RICHTIGE ZEIT IST

Der Eintritt von Direktbanken und weiteren Playern aus der FinTech-Branche in den (Privatkunden-)Markt für Aktivprodukte führt zu immer höherem Wettbewerbsdruck unter den Banken. Das Niedrigzinsumfeld und die grundsätzliche Margenverringeringung im risikoärmeren Geschäft tragen ebenfalls dazu bei. Der erneute Zinsrückgang im Sommer 2019 führt vermehrt zu negativen Einständen aufseiten der Bank. Vor diesem Hintergrund ist es für alle Institute relevanter denn je, vor Geschäftsabschluss Transparenz über den Deckungsbeitrag einzelner Kundengeschäfte zu erhalten. Der Aufbau eines detaillierten Deckungsbeitragschemas kann dabei unterstützen und ist Basis für eine vollständige Aufstellung der Kosten- und Ertragstreiber von Kundengeschäften. Dies ist in der Nachkalkulation in vielen Häusern bereits standardmäßig der Fall, zumal es unter anderem auch aufsichtsrechtlich gefordert wird (die MaRisk verlangt eine Transparenz der Ertragstreiber). Doch zu diesem Zeitpunkt ist das Geschäft schon abgeschlossen. Mit der Deckungsbeitragsrechnung in der Vorkalkulation kann hingegen schon vor Geschäftsabschluss die Frage beantwortet werden: „Habe ich an diesem Geschäft noch etwas verdient?“ oder besser: „Werde ich an diesem Geschäft noch etwas verdienen?“

## EINORDNUNG IN DIE BANKKALKULATION

Die Vorkalkulation beschreibt dabei den Vorgang der Angebotspreisermittlung (im Kreditbereich der Bank die Kundenkondition) unter Berücksichtigung von Annahmen zum Geschäft. Annahmen können dabei sowohl die Struktur des Geschäfts (Laufzeit, Tilgungsstruktur, Ratenhöhe) als auch Kriterien des Kontrahenten (Rating, Sicherheiten) betreffen. Ziel dabei ist, die Angebotskalkulation so zu gestalten, dass der Kunde durch Abschluss eine Nutzenbefrie-

digung erfährt und gleichzeitig der Gewinn der Bank gesteigert wird. Im Vergleich zur Nachkalkulation sind zu diesem Zeitpunkt nicht alle Komponenten dieser Kalkulation bereits fest, sondern können variiert werden. Der spätere Geschäftsabschluss ist zu dem Zeitpunkt folglich noch unsicher.

In Kontrast dazu ist das Ziel der Nachkalkulation, eine Ergebnisaufteilung der bereits abgeschlossenen Geschäfte darzustellen und als Basis für die GuV-Darstellungen zu dienen.

## BEISPIELHAFTES DECKUNGSBEITRAGSSHEMA

Ein differenziertes Deckungsbeitragsschema kann beispielsweise wie folgt aufgebaut sein:

Bezeichnung	Bemerkung
<b>Bruttomarge /ZKB</b>	<b>Differenz aus Kundeneffektivzins und Einstand</b>
Risikokosten	In Abhängigkeit der Bonität und Sicherheiten
Optionsprämie	Prämie für implizite Optionen
<b>DB I</b>	<b>Nettomarge nach Options- und Risikokosten</b>
Provisionen und Gebühren	Zusatzprovisionen
<b>DB II</b>	<b>Nettomarge nach Provisionen und Gebühren</b>
Standardeinzelkosten	
<b>DB III</b>	<b>Nettomarge nach Standardstückkosten</b>
Gemeinkosten	Aufschlag auf die Standardeinzelkosten
<b>DB IV</b>	<b>Nettomarge vor EK-Kosten</b>
Eigenkapitalkosten (Mindestmarge)	Aufsichtsrechtlich/ökonomisch
Sollmarge	„Stellschraube“ zur Konditionsbeeinflussung Basis: Sollmargenkonzept
<b>Abweichung zur Normalkondition</b>	<b>Zusatzertrag</b>

Natürlich kann das Deckungsbeitragschema auch aus mehr oder weniger Positionen bestehen oder in den Bezeichnungen variieren. Der gezeigte Ansatz ist auf Basis der Projekterfahrungen von msgillardon als ein möglicher Best-Practice-Ansatz zu werten. >>

## Vorteile eines standardisierten Deckungsbeitragsschemas

- ✓ Erhöhung der Transparenz bezüglich der Preis- und Gewinntreiber
- ✓ Sensibilisierung der Marktbereiche bei der Vergabe von Sonderkonditionen
- ✓ Vergleichbarkeit der Geschäfte erhöhen
- ✓ Explizite Implementierung von geschäftsabhängigen Sollmargen (im Sinne eines Sollmargenkonzepts) möglich
- ✓ Reduktion der Komplexität
- ✓ Bessere Benchmarking-Möglichkeiten
- ✓ Basis für ein fundiertes Kompetenzenkonzept

## STOLPERSTEINE BEI DER UMSETZUNG

In der Praxis ergeben sich bei der Umsetzung stets ähnliche Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Insbesondere sollten sich Institute folgende Fragen stellen:

- Auf welcher Basis wird der Einstand kalkuliert und sind die Parameter konsistent zu weiteren Systemen? (Liquikosten, Teildeckung)
- Ist das Risikokostenmodell aktuell?
- Wie ist die Trägheit der Ausübung von Optionsrechten berücksichtigt?
- Wird ein Teil- oder Vollkostenansatz berücksichtigt?
- Sollen neben ökonomischen auch regulatorische EK-Kosten berücksichtigt werden?
- Welches Pricingkonzept wird verfolgt?
- Sollen Sonderkonditionsstufen direkt ins DB-Schema integriert werden? Mit welcher Bezugsgröße?

Um die Lebensfähigkeit der neuen Struktur zu gewährleisten, ist es wichtig, von Anfang an alle beteiligten Personen und Stakeholder mitzunehmen. Dies ermöglicht auch den Einbezug von umfangreichem Know-how und schafft Akzeptanz in der Praxisverprobung sowie im späteren Rollout in die Bank hinein. Essenziell wichtig ist, dass die Konsistenz zwischen Vorkalkulation, Nachkalkulation und Ergebnisvorschaurechnung, insbesondere in Form von eingesetzten Parametern, Modellen und gelebten Prozessen sichergestellt ist.

## ZUSAMMENFASSUNG

Standardisierte und gleichzeitig flexible Deckungsbeitragsschemata sind das Fundament aller Pricingstrategien. Sie schaffen Transparenz sowohl im Marktbereich als auch in der nachgelagerten Analyse. Frei nach dem Motto: Wer nicht weiß, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er woanders rauskommt. ■

## Ansprechpartner



Frank Musseleck  
Senior Business Consultant  
frank.musseleck@msg-gillardon.de

Der Artikel „Das Deckungsbeitragsschema als Basis für modernes Preismanagement“ ist der erste aus der Reihe „Moderne Bankkalkulation im Fokus“. In der nächsten Ausgabe beschäftigt sich der Autor mit dem Placement und Pricing der privaten Baufinanzierung.

## UNSER SEMINARTIPP

**28.04. bis 29.04.2020**

### **Kalkulation und Pricing von Zinsgeschäften – Basis der Banksteuerung (Basisseminar)**

---

Im Fokus des Seminars steht die zinsänderungsrisikofreie Margenermittlung mittels strukturkongruenter Refinanzierung. Auf dieser Methode basiert die gesamte Banksteuerung (sowohl wertorientiert als auch periodenorientiert). Sie ist zugleich das Kernstück des Pricing und der individuellen Produktgestaltung im Festzinsgeschäft.

**Referenten:** Rainer Orywa, Jessica Kolla, Sandra Danner, Frank Musseleck

**30.04.2020**

### **Kalkulation und Pricing als Basis einer konsistenten Gesamtbanksteuerung (Vertiefungsseminar)**

---

Ziel des Seminars ist es, den Teilnehmern die Möglichkeiten der Kalkulation vorzustellen, die zu einem durchgängig konsistenten Management einer Bank führen. Dabei stehen die folgenden Fragen im Fokus: Wie können Verknüpfungen als Chance genutzt, Synergien gehoben und Prozesse effizient gestaltet werden? Wie kann eine effiziente Kostenrechnung hierbei unterstützen?

**Referenten:** Rainer Orywa, Jessica Kolla, Sandra Danner, Frank Musseleck

# Kalkulation – Nostalgie oder Trendthema?

Interview mit Prof. Dr. Konrad Wimmer, Leiter Strategische Themenentwicklung, und Andreas von Heymann, Geschäftsbereichsleiter MARZIPAN (beide msgGillardon).

msgGillardon feiert dieses Jahr sein 100-jähriges Firmenjubiläum. MARZIPAN – unser bekanntestes Produkt – ist seit über 35 Jahren auf dem Markt. Grund genug, mit dem Geschäftsbereichsleiter MARZIPAN, Andreas von Heymann, und mit dem Leiter Strategische Themenentwicklung, Buchautor, dem Experten für finanzmathematische Themen, Gutachter und anerkannten Experten in der Bankingbranche, Herrn Prof. Dr. Konrad Wimmer, über das Thema Kalkulation zu sprechen.

**Was meinen Sie, Herr von Heymann: Ist Kalkulation eher ein nostalgisches Thema, weil es schon immer ein Kernthema unseres Unternehmens war? Oder ist es ein Trendthema für die Zukunft?**

**von Heymann:** Aus meiner Sicht ist die Kalkulation absolut kein rein nostalgisches Thema. Natürlich ist es für unsere Firma schon lange Thema und damit im Kern unseres Unternehmens verankert. Aber es ist auch – und zwar sowohl strategisch als auch inhaltlich – nach wie vor ein sehr spannendes Thema, bei dem durchaus kontrovers diskutiert wird, wo die Reise hingehen soll.

**Sehen Sie das auch so, Herr Wimmer?**

**Wimmer:** Ja. Für mich persönlich ist es natürlich schon auch ein nostalgisches Thema, weil ich seit vielen Jahren damit arbeite. Aber ich glaube, dass uns dieses Thema in Zukunft weiterhin so intensiv beschäftigen wird wie bisher. Und es wird auch zukünftig sowohl fachliche als auch technische Neuerungen in diesem Themengebiet geben.

**Das Leuchtturmprodukt MARZIPAN ist seit über 35 Jahren auf dem Markt. Das bedeutet auch, dass die fachliche Logik von**

**MARZIPAN zwar sehr bewährt, aber eben auch alt ist. Herr Wimmer, reichen die Rezepte der Vergangenheit – also der Margenbarwert, die Marge in Prozent, gegebenenfalls auch die Transformation des Barwerts in periodenbezogene Margen, also**



Andreas von Heymann

**Konditionsbeiträge – für die Zukunft noch aus? Oder anders formuliert: Sehen Sie in Bezug auf MARZIPAN fachliche Herausforderungen? Und wenn ja, welche?**

**Wimmer:** In der Tat sind die von Ihnen angesprochenen Punkte – also Margenbarwert, Marge in Prozent und so weiter – auch für die Zukunft gesetzt. Insofern werden wir hieran stetig im Detail, etwa bei den Liquiditätskosten, weiterarbeiten. Aber es gibt auch eine Reihe von neuen fachlichen Herausforderungen, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen. Die sehen wir beim Thema implizite Optionen, hier werden wir weiter verfeinern, auch in technischer Hinsicht. Wir sehen sie auch im Bereich „Expected Cashflows“, zum Beispiel bei Verbraucherdarlehen oder Rollover-Darlehen. Das heißt, wir werden zukünftig Erwartungshaltungen stärker abbilden. Und wir werden in den nächsten ein bis fünf Jahren die Kalkulation vervollständigen. Wir arbeiten zum Beispiel schon heute daran, die Themen Eigenkapitalkosten und Betriebskosten in die Kalkulation zu integrieren. Natürlich denken wir auch darüber nach, bei speziellen Fragestellungen mit Prolongationswahrscheinlichkeiten zu arbeiten. Oder die Bewertung in Bezug auf Filialen oder auch auf ganze Geschäftsfelder zu erweitern. Sie sehen, es gibt einige Themen, die in den nächsten Jahren als fachliche Weiterentwicklungen auf uns zukommen.

**Was heißt das für die Software MARZIPAN, Herr von Heymann? Welche Neuerungen werden Sie dem Produkt verordnen?**

**von Heymann:** MARZIPAN ist ja schon lange dafür bekannt, sehr genau rechnen zu können, und das bleibt natürlich weiterhin ein Kernelement unserer Produktstrategie. Aber natürlich werden wir uns intensiv mit den fachlichen Neuerungen, also mit den Themen, die Herr Wimmer gerade angesprochen hat, auseinandersetzen und sie in professionelle Softwarelösungen überführen.

Ich denke, wir werden uns ein bisschen von der Einzelgeschäftskalkulation lösen und uns mehr in Richtung Geschäftsfeldsteuerung und dergleichen orientieren – als Erweiterung der bisherigen Kalkulation. Ein weiterer Schwerpunkt, der in den vergangenen Jahren an Wichtigkeit gewonnen hat, ist die technologische Komponente der Produktstrategie. Wir kommen ja historisch von der Einzelplatzapplikation. Mittlerweile laufen wir auf modernen Serverfarmen und investieren in Cloud-Strategien, In-Memory-Technologien, in Hadoop-Fähigkeit. Das hat zwar primär nichts mit Finanzmathematik zu tun, sondern vielmehr damit, dass wir die Software für die Umgebung, in der sie bei unseren Kunden eingesetzt wird, auch produktionsfähig bereitstellen müssen. Inklusiv der immensen Mehrwerte, die diese neue Technik unseren Kunden bietet.

**Betrachten wir MARZIPAN mal aus Sicht der Kunden und versetzen uns in eine Retailbank hinein, die ja auf eine einfache und schnelle Kalkulation abzielt: Reicht hier – provokant formuliert –**



Prof. Dr. Konrad Wimmer

**nicht schon die Bruttomarge aus, um über einen Abschluss zu entscheiden? Und sind die Berater mit einer detaillierten fachlichen Kalkulationslogik nicht ohnehin überfordert – sie sollen verkaufen und nicht rechnen. Was antworten Sie darauf?**

**von Heymann:** Das ist in der Tat eine interessante Frage, denn am Markt beobachten wir gerade zweierlei. Zum einen geht der Trend im Retailbereich tatsächlich dahin, sehr einfach zu rechnen. Also bei Bedarf die Marktschleusen zu öffnen, schnell viel Geschäft einzusammeln und dafür im Controlling, im Backoffice sehr fein zu rechnen, um das Portfolio auszusteuern. Auf der anderen Seite steht das Wholesale-Geschäft. Hier geht es weiterhin um fachliche Tiefe. Darum, wie man etwa Liquiditätskosten noch besser berechnen kann oder welche neuen Bewertungsverfahren es gibt. Insofern beobachten wir, was die Kalkulationstiefe angeht, eine gewisse Trennung – je nach Produkt- oder Geschäftsfeld. Und wir werden dies auch in Zukunft sehr intensiv begleiten.

**Wimmer:** Dem kann ich nur beipflichten. Ich denke auch, dass es eine Frage der Steuerungsphilosophie ist. Es wird sich mehr und mehr in Abhängigkeit von der Bank und ihrem Geschäftsmodell herauskristalisieren, wie genau das Institut kalkulieren will. In der Tat gehen wir zukünftig von einer Zweiteilung aus.

Auf der einen Seite Banken, die sehr schnell und einfach kalkulieren wollen – hier werden wir möglicherweise produktseitig mit einer einfacheren Maskenführung arbeiten. Und auf der anderen Seite müssen wir die hohe Komplexität etwa bei Spezialfinanzierungen abdecken. Hier werden wir auf jeden Fall noch nachschärfen.

**Es gibt, wie Sie, Herr von Heymann, eben schon angesprochen haben, viele neue technische Möglichkeiten, wie Big Data oder In-Memory-Verarbeitung. Haben diese Veränderungen in der Technik auch Auswirkungen auf die fachliche Methodik und entsprechend auf die Bedeutung der Kalkulation im Rahmen der Gesamtbanksteuerung?**

**von Heymann:** Ich meine ja, und diese Auswirkungen können wir auch schon heute beobachten. In der Vergangenheit, vor 30 Jahren, waren wir froh, überhaupt ein Einzelgeschäft kalkulieren zu können. Heute sind wir in der Lage, auf weltweit skalierbaren Plattformen das einzelne Geschäft nicht nur einmal zu bewerten, sondern zig-fach, und zwar in Sekundenschnelle. Daraus ergeben sich natürlich neue Möglichkeiten in der Analyse und der Bewertung des Portfolios. Das klassische Vorgehen, ein Geschäft wird einmal berechnet und man hat den Wert, wird es zwar nach wie vor noch geben. Aber die neue Technik eröffnet hier völlig neue Möglichkeiten. Das, was vor ein paar Jahren in der Kalkulation noch völlig undenkbar war, funktioniert heute. Die technologische Basis dafür ist auf jeden Fall da. Und ich gehe fest davon aus, dass das auch Auswirkungen auf die Kalkulationsmethodik haben wird. In welche Richtung sich das im Detail entwickelt, wird man sehen.

**Wimmer:** Aber selbst wenn die Kalkulationsmethodik von den technischen Neuerungen nicht betroffen wäre, so würden wir trotzdem qualitative Fortschritte erzielen. Zum einen wird die Qualität der Vorkalkulation deutlich steigen, weil wir zum Beispiel durch Predictive Analytics die Preispolitik revolutionieren und die Preisspielräume sehr viel besser einschätzen können. Und zum anderen, weil wir nun im Bereich der Nachkalkulation ad hoc rechnen können und nicht mehr über Nacht Batch-Prozesse laufen lassen müssen. Die neue Technologie versetzt uns in die Lage, auf Knopfdruck beispielsweise aktualisierte Geschäftsfeldergebnisse darzustellen, in denen die eben getätigten Geschäftsabschlüsse direkt einfließen können. Und lassen Sie mich noch hinzufügen: Ich denke, dass sich auch die Beratungsprozesse selbst verändern werden. Hier könnte eine Form der Modernisierung darin bestehen, dass Berater künftig mit einer Kalkulations-App ausgestattet sein werden und dadurch in der Beratung sehr viel flexibler als heute agieren können.

**Aber glauben Sie, Herr Wimmer, dass in Zukunft das klassische Bewertungskonstrukt, das klassische Deckungsbeitragsschema**

**noch Bestand haben wird? Oder wird man durch reine Rechenpower ganz neue Verfahren finden?**

**Wimmer:** Ich glaube, an dieser Stelle bin ich traditionell ausgerichtet und denke, dass das klassische Deckungsbeitragsschema auch künftig seinen Stellenwert haben wird. Wir werden die Ergebnisse zwar viel schneller sehen, aber die fachliche Logik dahinter wird uns erhalten bleiben.

**Das heißt, es gibt sehr viel Historie, auf der Sie aufsetzen können. Trotzdem haben Sie die modernen Themen fest im Blick. Ein ganz junges Thema ist „Nachhaltigkeit“. Viele bringen es vor allem mit Klimaschutz und CO<sub>2</sub>-Reduktion in Verbindung. Was bedeutet Nachhaltigkeit in Bezug auf Kalkulation und MARZIPAN?**

**Wimmer:** Auf den ersten Blick wird man Nachhaltigkeit an dieser Stelle überhaupt nicht vermuten. Aber auf den zweiten Blick erkennt man, dass der Finanzwirtschaft eine Schlüsselposition zukommt, wenn es darum geht, Nachhaltigkeitsanforderungen umzusetzen. Denn die Finanzwirtschaft muss entscheiden, welche Investitionen sie mit der Kreditvergabe bedient. Insofern muss sie eine Vorauswahl treffen. Und im zweiten Schritt geht es nicht nur um die Entscheidung, ob ein Kredit vergeben wird, sondern auch zu welchem Preis er vergeben wird. Hier müssen die Faktoren Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsrisiken eingepreist werden. Das stellt für die Banken eine neue Herausforderung dar. Auch die Cashflow-Schätzung bei der Kapitaldienstfähigkeit muss an dieser Stelle um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert werden. Sie sehen, Nachhaltigkeit ist ein neues Thema, das sich massiv auf die Kalkulation auswirken wird. Und insofern wird es interessant sein, wie es in den nächsten ein, zwei Jahren umgesetzt wird. Die Banken sind jetzt auch durch die Aufsicht angehalten, sehr schnell auf diese neue Entwicklung zu reagieren. Und ich bin mir sicher, dass uns dieses Thema auch auf Dauer erhalten bleibt.

**von Heymann:** Das Thema Nachhaltigkeit hat zwei Dimensionen, jedenfalls, was man im Moment ad hoc abschätzen kann. Einmal geht es natürlich um Bewertungsverfahren, die neu hinzukommen. Und zum anderen geht es aber auch um die Frage, wie man etwa Software so bauen kann, damit sie unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten in einem Rechenzentrumsbetrieb oder einer Cloud betrieben werden kann. Hier kann man sich ganz neue Dinge vorstellen, die man bisher noch gar nicht betrachtet, weil zum Beispiel Strom und Infrastruktur bestenfalls reine Kostengrößen waren. Aber auch das ist ja eine Frage der Nachhaltigkeit, über die wir nachdenken müssen. Es ist noch ein sehr spannendes neues Thema für uns.



Prof. Dr. Konrad Wimmer, Leiter Strategische Themenentwicklung  
Andreas von Heymann, Geschäftsbereichsleiter MARZIPAN

**Wie greifen Sie in diesem Zusammenhang die Anforderungen der Kunden und des Marktes auf? Wie kommen Sie mit den Kunden ins Gespräch, und wie erspüren Sie die neuen Trends?**

**Wimmer:** An der Stelle müssen wir natürlich unsere Kunden befragen. Und das tun wir auch, ganz konkret in Form einer Studie, die wir gerade gemeinsam mit dem Handelsblatt erstellen. Hier werden wir den Themenkomplex, den wir gerade diskutiert haben, in einer sehr viel detaillierteren Form adressieren. Denn wir wollen natürlich genau wissen, wie unsere Kunden, unsere Anwender die Welt von morgen sehen. Welche Trends es aus Sicht der Anwender gibt und wo die Reise hingehet. Diesen Fragen wollen wir mit der Studie zu den Trends der Kalkulation Rechnung tragen.

**Wann wird diese Studie denn erscheinen?**

**Wimmer:** Im Moment laufen die Befragungen, dann folgt die Auswertungsphase, und im Sommer 2020 werden wir die Studie veröffentlichen. Den genauen Termin geben wir noch bekannt.

**Wie diskutieren Sie, neben der Studie, das Thema Nachhaltigkeit mit den Kunden, mit dem Markt? Gibt es weitere Möglichkeiten,**

**mit Ihnen darüber persönlich ins Gespräch zu kommen und sich mit anderen Kunden dazu auszutauschen?**

**von Heymann:** Wer uns treffen möchte, hat bei unseren Anwendern oder Roadshows, die wir anbieten, die Gelegenheit. Darüber hinaus können uns unsere Kunden und Interessenten einfach auch direkt kontaktieren. Wir freuen uns immer über persönliche Kontakte.

**Vielen Dank, meine Herren, für die interessanten Einblicke in die Entwicklung der Kalkulation.**

**von Heymann:** Sehr gerne.

**Wimmer:** Bitte schön, sehr gerne.

---

Das Gespräch führte Andrea Späth, Leiterin Marketing, am 29. Januar 2020 in Ismaning.



Andreas Mach

# Geschäftserfolg steigern durch den Einsatz von Predictive Analytics

## Identifikation von Potenzialkunden als Grundlage für Marketingkampagnen

Im Zeitalter von Digitalisierung, Regulatorik und Margendruck entstehen viele neue Geschäftsmodelle, die einerseits in Neugründungen oder FinTechs münden, andererseits aber auch etablierte Banken und Sparkassen vor die Herausforderung stellen, sich an vielen Stellen weiterentwickeln zu müssen. Prozessautomatisierung mithilfe von Robotization ist dabei ebenso zu nennen wie die verstärkte Anwendung von Algorithmen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz (KI). Wir zeigen entlang eines Praxisprojekts mit einem unserer österreichischen Kunden, der BKS Bank AG, wie durch den Einsatz von Predictive Analytics der Geschäftserfolg signifikant gesteigert werden kann, indem man die „richtigen“ Potenzialkunden zur Ansprache auf spezifische Produktkategorien identifiziert und damit die Vertriebsressourcen optimal fokussiert.

## AUSGANGSSITUATION, RAHMENBEDINGUNGEN UND ZIELSETZUNG

Der Wettbewerb um Kunden stellt eine hohe Herausforderung für Banken und Sparkassen dar, denn aufgrund des hohen Margendrucks – hervorgerufen durch die Zinssituation in Verbindung mit noch verhältnismäßig hohen Prozesskosten – steigt die Konkurrenzsituation zwischen den Instituten, die zudem noch durch neue Anbieter am Markt verstärkt wird. Der Schlüssel zum Erfolg liegt daher in der optimalen Betreuung der Kunden. Mit dem Anstieg der Verfügbarkeit von strukturierten und unstrukturierten Daten besteht die Möglichkeit, die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden schnell zu erkennen und die Produktangebote darauf auszurichten. Gleichzeitig ist natürlich eine zielgerichtete Ansprache wichtig, um Provisionserträge zu steigern, aber auch die Kosten für Vertrieb und Marketing zu minimieren. Hierbei können etablierte Verfahren und Vorgehensweisen durch neuere Methoden aus dem Bereich Datenanalyse angereichert werden, um trennschärfere Ergebnisse zu erzielen. Die BKS Bank AG hatte zur Zielsetzung, das bisherige Vorgehen für die internen Kampagnen genau mit derartigen neuen Methoden zu optimieren. Im Rahmen eines gemeinsamen Projekts mit msgGillardon sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Identifikation von Potenzialkunden sowie Abschlusswahrscheinlichkeiten mithilfe von mathematisch-statistischen Modellen aus dem Bereich des Maschinellen Lernens
- Standardisierung von Kampagnen

- Optimierung der bedarfsgerechteren und nachhaltig verbesserten Kundenansprache
- Vorbereitung der Automatisierung und stetigen Verbesserung von Analysen
- Know-how-Transfer
- Verifizierung der Ergebnisse durch Stichproben (Feldtest)

## DER ANWENDUNGSFALL: ILLUSTRATIVES BEISPIEL

Zur Identifikation von Potenzialkunden werden Daten analysiert, um beispielsweise aus der Menge von Bestandskunden, die aktuell noch keinen Fonds besitzen, diejenigen zu filtern, die eine hohe Affinität haben könnten, einen Fonds als Anlageprodukt zu erwerben. Grafisch lässt sich dies vereinfacht wie in Abbildung 1 darstellen.

Dieses illustrative Beispiel zeigt, dass aus der Menge der aktuellen Kunden, die noch keinen Fonds besitzen, möglichst trennscharf und zielsicher diejenigen ausgewählt werden sollten, die aufgrund ihrer individuellen Ausprägungen eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür aufweisen, einen Fonds besitzen zu wollen. Aus dieser Gruppe kann dann weiterer Ertrag aus Sicht des Instituts generiert werden.

Neben diesem vereinfachten Beispiel lässt sich eine Vielzahl weiterer Anwendungsfälle generieren, die insbesondere je Fragestellung davon abhängig sind, welche Granularität an Daten man »

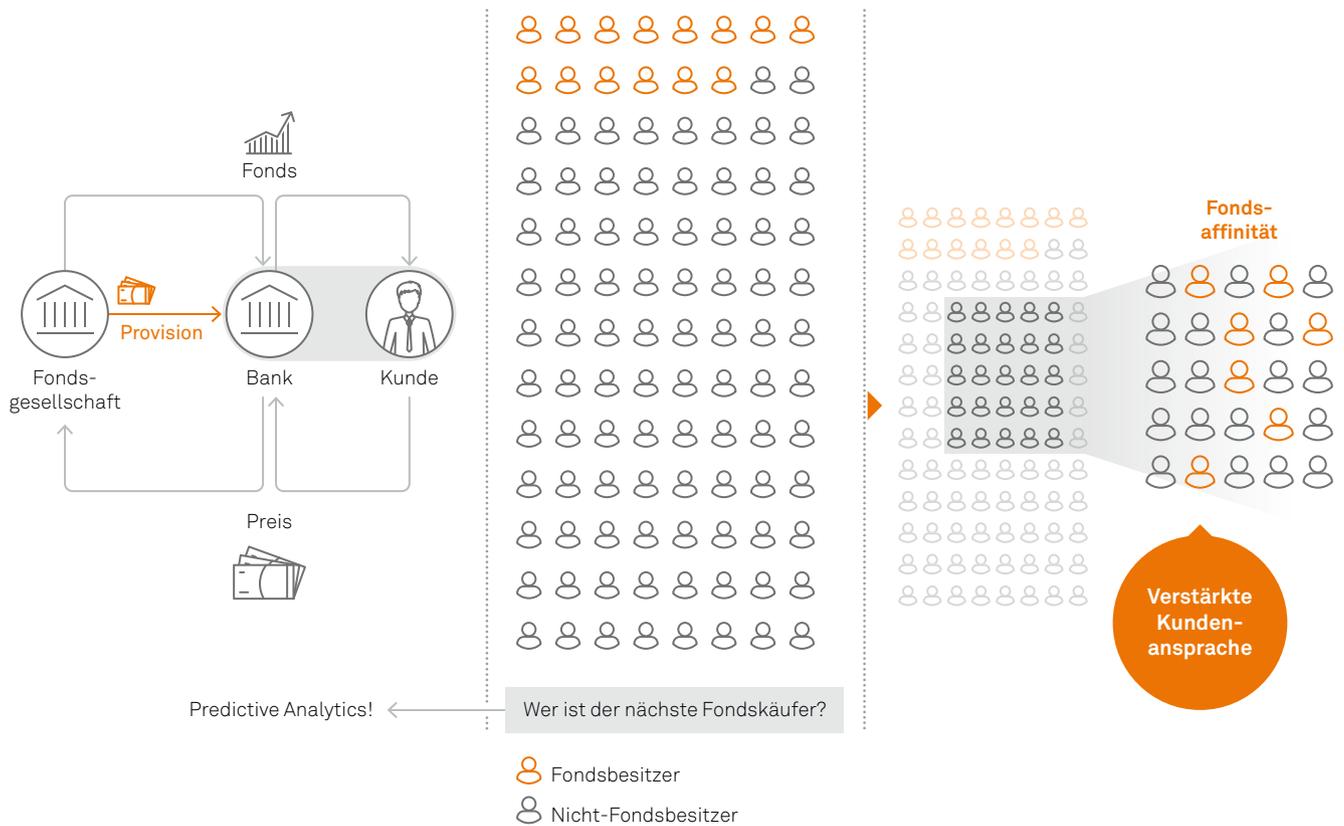


Abbildung 1: Einfaches Anwendungsbeispiel

1



Unter Maschinellem Lernen (Machine Learning) werden, vereinfacht gesprochen, Algorithmen zur Mustererkennung in Daten bezeichnet. Diese Algorithmen werden auf Basis bestehender Datensätze trainiert. Anschließend werden die Algorithmen zur Entscheidungsfindung auf bestehende oder neue Datensätze angewendet.

2



Bei Predictive Analytics werden mithilfe von Big Data und Machine-Learning-Technologien strukturierte und unstrukturierte Daten analysiert, um Prognosen ableiten zu können. Es werden mathematisch-statistische Verfahren sowie Algorithmen verwendet, um Zusammenhänge und Trends zu identifizieren. Durch Ergänzung um weitere Elemente, beispielsweise aus dem Bereich der Analyse unstrukturierter Daten, kann die Trennschärfe von Prognosen weiter erhöht werden. Auf Basis der Datenmodelle können somit dynamisch Vorhersagen erstellt werden, die bei der Entscheidungsfindung unterstützend verwendet werden können.

verarbeiten kann und möchte sowie ob neben internen Daten auch externe verwendet werden können. Ebenso ist ein wichtiger Faktor, welche Dynamik das Modell aufweisen soll, beispielsweise laufende Aktualisierung bei neuen Dateneingängen oder einmalige Aktion. In diesem Schritt wurden im Projektverlauf gemeinsam mit der BKS Bank AG viele Entscheidungen getroffen, um ein für den gewünschten Anwendungszweck maßgeschneidertes Modell zu generieren.

Durch ergänzende und gezielte Marketingkampagnen lässt sich in der Folge der Geschäftserfolg signifikant steigern. Voraussetzung ist es dabei, ein trennscharfes Modell zu entwickeln, aus dem eine derartige Prognose verlässlich abgeleitet werden kann. Hier kommt in den letzten Jahren insbesondere den Algorithmen aus der Welt der Data Science eine immer wichtiger werdende Bedeutung zu.

## DIE METHODIK: PREDICTIVE ANALYTICS, MASCHINELLES LERNEN UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Zur Entwicklung derartiger Modelle sind Daten erforderlich, auf deren Basis man Muster erkennen und daraus Beziehungen und Prognosen ableiten kann. Je größer die verfügbare Datenmenge ist, desto bessere Ergebnisse können in der Regel erzielt werden.

Die Vorgehensweisen werden in der Literatur und Praxis teilweise uneinheitlich bezeichnet, übergeordnet ist dabei häufig von künstlicher Intelligenz die Rede, wobei man die Bereiche Maschinelles Lernen und Predictive Analytics sicherlich als Teilbereiche davon interpretieren kann, deren Definitionen sich durchaus ähneln (siehe Infoboxen 1 und 2).

Für die Anwendung derartiger Algorithmen auf einem umfangreichen Datensatz ist geeignete Software unabdinglich. Hierfür existiert am Markt eine Vielzahl an möglichen Anwendungen, die unterschiedliche Modelle unterstützen. Letztendlich ist die Entscheidung über deren Verwendung vom zugrunde liegenden Anwendungsfall, dessen Dynamik und Anwendungsturnus sowie dem erwünschtem Automatisierungsgrad abhängig, sodass keine eindeutige Empfehlung möglich ist. In jedem Fall sollte es möglich sein, verschiedene Verfahren parallel anwenden zu können, um auch potenzielle Unterschiede besser analysieren und nachvollziehen zu können und somit auch den Best-Fit im Fokus zu haben.

Die Algorithmen unterscheiden sich nach Komplexität und Anwendungsgebiet, als Beispiel können genannt werden: logistische Regression, Entscheidungsbaumverfahren, Support Vector Machines oder neuronale Netze, wobei es darüber hinaus noch eine große

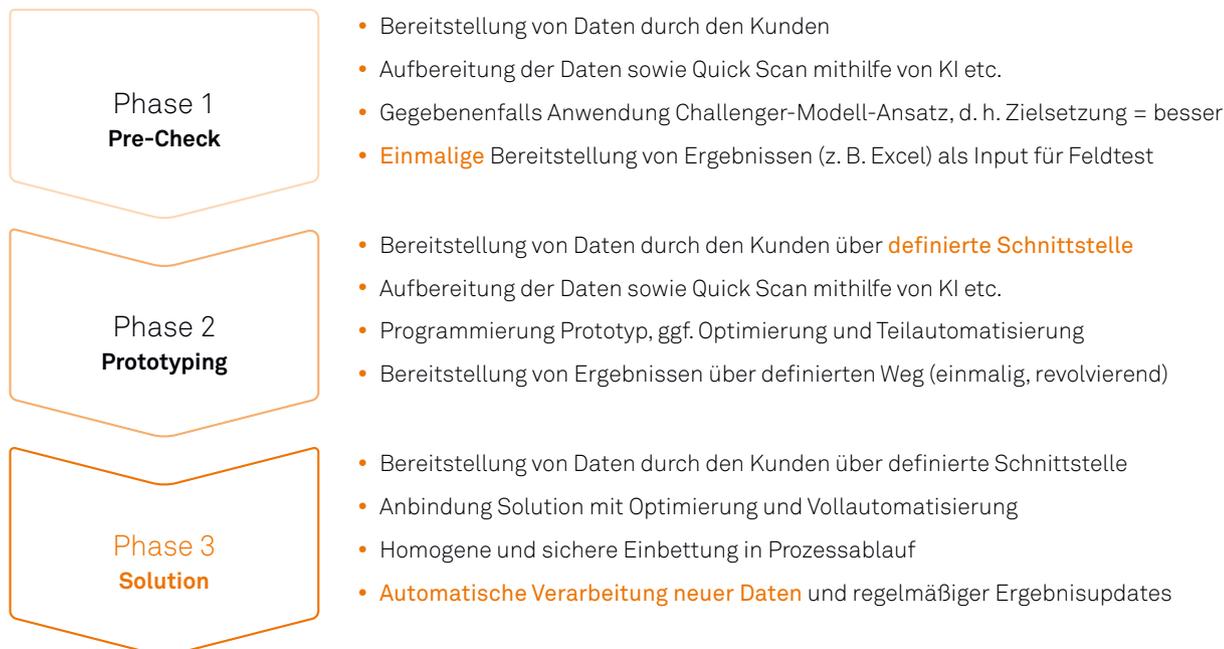


Abbildung 2: Das Standardvorgehensmodell

Anzahl weiterer Algorithmen gibt. Welches Verfahren abschließend zum Einsatz kommt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, da die verfügbare Datengrundlage, die zu modellierende Größe selbst sowie das konkrete Anwendungsgebiet, aber auch die Schritte im Rahmen der Datenaufbereitung dabei eine entscheidende Rolle spielen.

Gerade hierbei ist ein ausgewogener Mix an fachlicher Erfahrung in Verbindung mit mathematisch-statistischem und technischem Know-how zwingend erforderlich, da die Modellperformance von jeder einzelnen Komponente abhängt.

### DAS VORGEHEN: ERFOLGSFAKTOREN FÜR QUICK-WINS

Bei der Durchführung derartiger Umsetzungsprojekte erfolgt in der Regel eine Orientierung an dem Vorgehensmodell in Abbildung 2: Im vorliegenden Projekt wurde ein stufenweises Vorgehen festgelegt, das die beiden ersten Phasen umfasste. Im ersten Schritt wurde ein Pre-Check vereinbart, um die Machbarkeit zu prüfen und ein Gefühl für die Datengrundlage und die möglichen Ergebnisse zu erhalten. Nachdem hieraus ein positives Ergebnis festgestellt wurde, sollte in der Folgephase eine prototypische Umsetzung erfolgen, deren Ergebnisse abschließend noch mithilfe eines Feldtests stichprobenartig überprüft wurden.

Im Rahmen des Kick-off-Workshops wurden, neben gegenseitigen Anforderungen an das Projektergebnis und die Zusammenarbeit, unter anderem auch die Datengrundlage spezifiziert und erhoben sowie mögliche Modellierungsansätze besprochen. Zeitgleich erfolgten die gemeinsame Ausarbeitung des Projektplans, die zeitliche Festlegung von Arbeitspaketen sowie die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten.

» Besonders beeindruckt haben mich das effiziente Projektvorgehen und die Geschwindigkeit, mit der man große Datenmengen mithilfe modernster Verfahren analysieren kann. Die ersten Ergebnisse aus der Modellanwendung lassen den Rückschluss zu, dass wir mit dem Vorgehen auf dem richtigen Weg sind und weiteres Potenzial heben können.

Mag. Hubert Cuder – Auftraggeber  
BKS Bank AG, Leiter Controlling und Rechnungswesen

**BKS Bank**

Auf dieser Grundlage war ein effizientes und effektives Vorgehen im Projektverlauf gewährleistet, und alle Ergebnisse konnten im Rahmen der geplanten Vorgaben erzielt werden. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren dabei sind:

- Priorisierung auf relevante Fragestellungen und Fokussierung auf kurzfristige Quick-Wins
- Verwendung geeigneter Algorithmen und Vermeidung von unnötiger Komplexität
- Strukturierte Systeme, einfache Zugriffe sowie vordefinierte Schnittstellen und Datenmodelle
- Langjährige Erfahrung im Umfeld Predictive Analytics
- Klar strukturiertes sowie pragmatisches Projektvorgehen »



» Die verwendeten Algorithmen aus dem Bereich des Maschinellen Lernens erscheinen auf den ersten Blick recht abstrakt, komplex und schwer nachvollziehbar, aber durch die transparente Einbindung im Projekt konnten viele Berührungspunkte abgebaut werden. Die gewonnenen Erkenntnisse haben auch die Akzeptanz im Vertrieb gestärkt, und es ist durchaus vorstellbar, derartige Anwendungen im Vertriebsumfeld verstärkt einzusetzen.

Mag. Sandra Migliore – Projektleitung  
BKS Bank AG, Zentrale Abteilung Controlling/Vertriebscontrolling

## BKS Bank

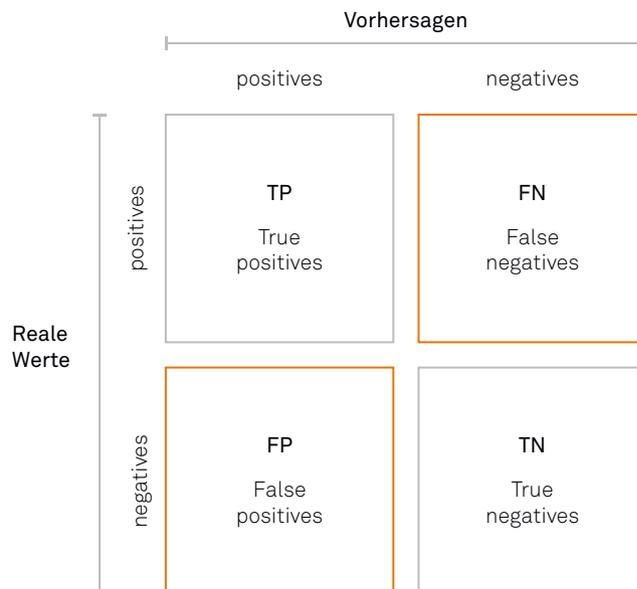
### DAS MODELL: VERWENDETE ALGORITHMEN, MODELLAUSWAHL UND ERGEBNISSE

Im Projekt mit der BKS Bank AG lag der Fokus auf mehreren Anwendungsfällen im Rahmen der Potenzialkundenanalyse, bei denen jedem Bestandskunden eine Abschlusswahrscheinlichkeit für die zu analysierenden Produkte zugeordnet werden sollte. Das Modelldesign bestand demzufolge darin, dass man auf Basis einer binären Zielgröße (Produkt vorhanden ja/nein) und einer Vielzahl an zur Verfügung stehenden Daten, die datenschutzkonform anonymisiert zur Verfügung gestellt wurden, mithilfe verschiedener Algorithmen Zusammenhänge identifiziert, die am Ende in eine Abschlusswahrscheinlichkeit transformiert wurden, anhand derer der Endkunde dann gezielt angesprochen werden kann.

Im Anschluss an den Pre-Check und die Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Quellsystemen erfolgte eine intensive und fachlich getriebene Datenaufbereitung. Diese hatte zum Ziel, redundante, unzuverlässige und irrelevante Informationen zu verwerfen und lückenhafte Datensätze zu ergänzen. Des Weiteren beinhaltete diese auch die detaillierte Untersuchung von Ausreißern sowie die Aufbereitung der Daten für eine spätere Verwendung in den Modellen. Zudem wurden durch Merkmalsanalysen aus den Rohdaten neue Erkenntnisse gezogen oder bestehende Kundenmerkmale kombiniert. Bevor die Daten für die Modellierung in Trainings-, Validierungs- und Testdatensätze aufgeteilt wurden, wurden die einzelnen Merkmale transformiert, gruppiert und skaliert. Im Rahmen der Anwendung der Algorithmen wurde verschiedene Varianten analysiert und verglichen. Hierbei wurde festgestellt, dass insbesondere die Ergebnisse auf Basis von logistischen Regres-

sionen, Entscheidungsbaumverfahren und Random Forests als vielversprechend einzuschätzen sind, sodass dahin gehend eine methodische Vorauswahl möglich war.

Zur finalen Auswahl des passenden Modells werden in der Regel verschiedene Kennzahlen benutzt, die anbei nur auszugsweise und beispielhaft dargestellt werden können. Aufgrund der binären Eigenschaft der Zielgröße lässt sich in diesem Fall eine einfache Konfusionsmatrix erzeugen, die folgende Struktur aufweist:



Hieraus können einfache Kennzahlen ermittelt werden, um die Korrektheit von Prognosen generell zu messen (beispielsweise Accuracy als Summe von TP und TN dividiert durch die Gesamtzahl) oder Aussagen über Fehlerraten zu ermöglichen (Bedeutung FP: Kunde wird fälschlicherweise vom Modell als Potenzialkunde identifiziert). Wichtig ist dabei, einen guten Mix zu erhalten und dabei auch ökonomische Überlegungen anzustellen, da Fehler nicht komplett zu vermeiden, diese aber mit unterschiedlichen Schäden verbunden sind.

Nach einer individuellen Modellkonfiguration und mehreren Optimierungsschritten sowie jeweiliger Ermittlung der relevanten Kennzahlen wurde in abschließenden Abstimmungen gemeinsam eine finale Modellauswahl getroffen. Diese diente als Grundlage für die Berechnung und Auswertung der Ergebnisse. Bereits bei einer ersten Plausibilisierung deuteten die Modellergebnisse darauf hin, dass viele Kunden durch das Modell als potenziell interessiert an den analysierten Produkten eingestuft werden können.

Das gesamte Projekt sowie die resultierenden Modellergebnisse wurden von der BKS Bank AG durchweg positiv beurteilt, sodass darauf konkrete weitere Schritte vereinbart wurden, um die Ergebnisse auch in der Praxis im Rahmen eines Feldtests zu verproben.

## AUSBLICK

Aktuell befindet sich der Feldtest noch in Arbeit, sodass weitere Ergebnisse erst im zweiten Teil des Artikels im Detail dargestellt werden können. Vorab sei aber an dieser Stelle schon erwähnt, dass die ersten Erkenntnisse sehr positive Rückschlüsse zulassen und daher signalisieren, dass durch die Modellprognosen, die mithilfe von Verfahren aus dem Umfeld des Maschinellen Lernens erstellt wurden, sowie weiteren ergänzenden Maßnahmen zur gezielten Kundenansprache noch erhebliches Potenzial für steigenden Geschäftserfolg vorhanden ist. Freuen Sie sich mit uns auf die Ausführungen in der nächsten Ausgabe und die Fortführung des Praxiseinblicks. ■

### Ansprechpartner



**Andreas Strunz**  
Leiter CoC Financial Artificial Intelligence  
andreas.strunz@msg-gillardon.de



**Andreas Mach**  
Executive Partner  
andreas.mach@msg-gillardon.de



# Die Entwicklung eines standardisierten KPI-Katalogs

Die Bedeutung von IT-Services – das heißt Dienstleistungen auf der Basis von Informationstechnologie, die die Businessprozesse der Kunden unterstützen – hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Unternehmen erhoffen sich dadurch unter anderem Verbesserungen in Effizienz und Servicequalität sowie eine höhere Zufriedenheit ihrer Nutzer. Doch nur, wenn IT-Services messbar sind, kann der tatsächliche Erfolg dieser Dienstleistungen für den täglichen Geschäftsbetrieb auch belastbar festgestellt werden.

Das Center of Competence Application Management von msgGillardon hat einen standardisierten KPI-Katalog mit Kategorien gemäß der ITIL-Prozesse (Information Technology Infrastructure Library) erstellt, der durch eine standardisierte Beschreibung der Key-Performance-Indikatoren und der Messmethode jederzeit die Zuverlässigkeit eines IT-Services wiedergeben kann.

### KEY-PERFORMANCE-INDIKATOREN (KPI) – AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Mit Key-Performance-Indikatoren werden in der Betriebswirtschaftslehre allgemeine Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen.

Aufgrund ihres Leistungsbezugs dienen sie dem Management und Controlling dazu, Unternehmensprozesse, einzelne Projekte oder Abteilungen zu kontrollieren und entsprechend zu bewerten. Je nach eingenommener Perspektive (beispielsweise internes Rechnungswesen, Kunden oder Management) werden als KPI verschiedene Größen herangezogen.<sup>1</sup>

### MOTIVATIONSAKTOR MESSBARKEIT

Mittels IT-Services können die von den Kunden angestrebten Ergebnisse erleichtert und gefördert werden, ohne dass die Kunden selbst Verantwortung für bestimmte Kosten und Risiken, die im Zusammenhang mit dem IT-Service stehen, tragen zu müssen. Da jedoch der Wert des IT-Services nicht im Voraus gemessen werden kann und IT-Services zur selben Zeit produziert und konsumiert werden, wird der Wert eines IT-Services durch den Kunden selbst definiert.

Andererseits lässt sich Zufriedenheit nur subjektiv zu beurteilen. Der Serviceverbrauch wird durch den Anwender beeinflusst. Die Qualität kann erst nach der Nutzung gemessen werden.

### QUALITÄT MESSBAR MACHEN

Da Services parallel produziert und konsumiert werden, ist es im Vorfeld notwendig, anhand von klar definierten Kriterien den Wert eines Services messbar zu machen. Nur so können sowohl Kunden als auch Provider beurteilen, ob die vorgegebene Qualität auch erreicht wurde.

- KPIs sind ein adäquates Mittel, um verschiedene Wertkriterien zu definieren und zu messen.
- KPIs können sowohl absolut als auch relativ bewertet werden.
- KPIs werden häufig sowohl als Spektrum mit definierten Grenzwerten als auch als prozentuale Messgröße definiert.

Damit sowohl beim Kunden als auch beim Provider eine eindeutige Bewertungsgrundlage vorliegt, müssen KPIs Folgendes enthalten:

- Eine Beschreibung des zu erreichenden Ziels (spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar, terminiert) und des KPIs,
- eine Definition der verwendeten Begriffe sowie
- eine Kategorisierung; eine Abrechnungsmethode; der zu betrachtende Zeithorizont; die Berechnungsformel; die Grenzwerte, Erfahrungswerte, Einflussfaktoren; mögliche Maßnahmen; einen Aggregationslevel; die Datenherkunft; eine Dimension.

KPIs ergeben Potenziale zwischen Leistungserbringer und Kunde. Sie können auch eine Herangehensweise für Optimierungsmaßnahmen sein.

**Wichtig dabei: Was nicht gemessen wird, kann auch nicht optimiert werden!**

### KEINE MESSUNG OHNE REGELN: DER KPI-REGELKREIS

Durch die Definition der Messgröße können die Istwerte analysiert werden. Anhand von Branchenwerten, Standortvergleichen,

Assessments und Benchmarks können Sollwerte geschaffen und bewertet werden. Die anschließende Definition und Umsetzung der Maßnahmen gewähren Synergieeffekte über alle IT-Services hinweg. Ebenso können Erfahrungen aus heterogenen Kundenumfeldern und Kundengrößen herangezogen werden.

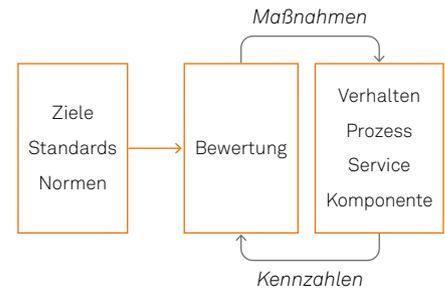


Abbildung 1: Der KPI-Regelkreis

**Standardisierung sorgt für Vergleichbarkeit**

### STRUKTURIERUNG EINES KPI-KATALOGS

- **Kategorisierung** der KPIs nach ITIL-Phasen, Prozessen und Funktionen anhand von Expertise aus Kundenprojekten.
  - Standardisierte **Beschreibung** des KPIs und der Messmethodik.
  - **Definition** von Richtwerten auf Basis der Erfahrungswerte des Center of Competence Application Management
- **Priorisierung** der KPIs, um anhand von Benchmarks die Eignung für ein Service Level Agreement hervorzuheben.
  - Durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen vertraglichen Vereinbarungen gegenüber den Kunden (Festpreisprojekte/Zeit und Material/ Werk- oder Dienstleistungsvertrag) kann ein KPI priorisiert werden.

Durch den Best-Practice-Gedanken wurden achtzig KPIs entlang der gesamten Wertschöpfungskette an IT-Services und Prozessen ermittelt. »

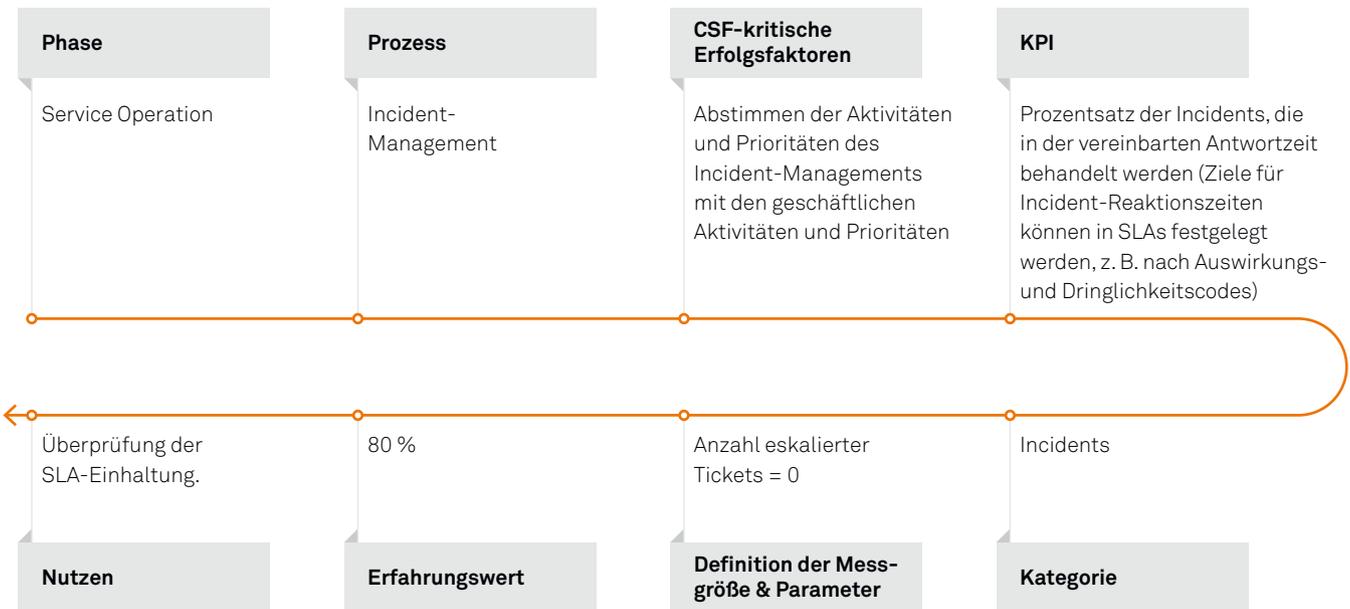


Abbildung 2: Elemente des KPI-Katalogs

Durch die Granularität der einzelnen Indikatoren kann jederzeit der Kunden- und Servicenutzen ermittelt werden.

### KPI-KATALOG IM ÜBERBLICK:

Durch die Kategorisierung entlang der ITIL-Prozesskette ist jederzeit die Darstellung der jeweiligen Messgröße möglich.

- **Phase:** ITIL-Phase gemäß ITIL-Lebenszyklus
- **Prozess:** ITIL-Prozess gemäß ITIL-Lebenszyklus
- **CSF-kritische Erfolgsfaktoren:** Erläuterung der Ziele, die es ermöglicht, die vorgegebene Messgröße zu erreichen.
- **KPI:** Definition der Key-Performance-Indikatoren anhand der ITIL-Phase
- **Kategorie:** Kategorisierung des KPI
- **Definition der Messgröße und Parameter:** Festlegung der Berechnungsmethodik, zur Ermittlung des KPI
- **Erfahrungswert:** Werte aus konkreten Erfahrungen auf Basis heterogener Kundenumfelder

- **Nutzen:** Darstellung des konkreten Kundennutzens

### DIE MEHRWERTE DES STANDARDISIERTEN KPI-KATALOGS IM ÜBERBLICK:

- Durch eine konkrete Szenariobetrachtung ist jederzeit ein differenzierter Überblick über die im Unternehmen eingesetzten IT-Prozesse möglich. Das schafft Transparenz zur Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten.
- Mithilfe des KPI-Katalogs kann eine gezielte, praxisnahe Schwachstellenanalyse erfolgen.
- Eine treffgenaue Messmethodik deckt Optimierungspotenziale auf, die zur gezielten Leistungsmessung der Provider beitragen, um entsprechendes Synergiepotenzial zu ermitteln.
- Die Messergebnisse tragen dazu bei, Verbindlichkeit in allen Geschäftsprozessen und deren konkrete Handlungsempfehlung sowie Schlussfolgerungen abzuleiten.

### Ansprechpartner



**Stefan Schenke**  
Senior IT-Consultant  
stefan.schenke@msg-gillardon.de



**Adrian Reich**  
Senior Business Consultant  
adrian.reich@msg-gillardon.de

1 Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670> (aufgerufen am 07.01.2020).

Prof. Dr. Konrad Wimmer, Sven Henke

# Geschäftsmodelle der Institute:

mit KPIs messen, beurteilen  
und weiterentwickeln



## GESCHÄFTSMODELLE IM FOKUS DER AUFSICHT

Die Profitabilität und damit auch die Tragfähigkeit und Stabilität der Geschäftsmodelle beschäftigt seit vielen Jahren die Bankenaufsicht. Auch aktuell findet sich in diesem Zusammenhang die Aufforderung, die Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln:

*Es ist unrealistisch, dass die Profitabilität des Bankensektors im Durchschnitt wieder auf acht, zehn oder mehr Prozent Return on Equity (RoE) steigen wird. Traditionelle Bankdienstleistungen sind nach wie vor zentral für unsere Gesellschaft. Aber: Sie sind einfach nicht mehr die renditeträchtigen Dienstleistungen, weil sie nicht mehr an der vordersten Front der Innovation sind.<sup>2</sup>*

Joachim Wuermeling

*Wir sind zunehmend besorgt über das Niveau der Profitabilität (...). Wir werden zweifellos noch schärfer und noch deutlicher als bisher gemeinsam darüber nachdenken müssen, welche Möglichkeiten man ergreifen kann und muss, um dieser Erosion der Profitabilität entgegenzuwirken (...). Ich glaube, dass diese Welt in den nächsten zehn Jahren nicht mehr in dieser Form weiter funktionieren kann. Wir müssen an die Geschäftsmodelle herangehen.<sup>1</sup>*

Felix Hufeld, BaFin

Daran zeigt sich nicht nur, dass das Thema aufsichtsrechtlich im Fokus steht – vielmehr betrifft es unmittelbar die strategische Ausrichtung der Institute. Dieser Beitrag geht deshalb der Frage nach, wie die Profitabilität der Geschäftsmodelle gemessen, beurteilt und schließlich weiterentwickelt werden kann. Insofern muss untersucht werden, welche Key Performance Indicators (KPI) eine aussagefähige Analyse der Geschäftsmodelle erlauben, um daraus auch Veränderungsimpulse ableiten zu können, die in der Zukunft zu Verbesserungen der Profitabilität führen.

Abbildung 1 stellt das System der Gesamtbanksteuerung dar und zeigt, an welchen Stellen maßgeblich Daten zur Messung der Profitabilität und der Wirtschaftlichkeit (Cost-Income-Ratio CIR) erhoben werden.

### KPIS DER AUFSICHT ZUR BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSMODELLE

Die Aufsicht misst die aktuelle Tragfähigkeit des Geschäftsmodells in der LSI-Prüfungspraxis insbesondere mithilfe der Kennziffern Return-on-Equity (RoE), Costs-of-Equity (CoE) und Cost-Income-Ratio (CIR). Da die Daten nur bedingt in allgemein zugänglichen Statistiken zur Verfügung stehen, haben die Autoren stichprobenartig veröffentlichte LSI-Jahresabschlüsse herangezogen.

Abbildung 2 zeigt die Auswertung der untersuchten LSI-Jahresabschlüsse. Diese umfasst jedoch nur eine relativ geringe Stichprobe angesichts der rund 1.600 LSI in Deutschland – Verallgemeinerungen sind damit nur bedingt möglich.<sup>4</sup> Insofern ist die Darstellung als Blitzlicht zu verstehen, das zu weitergehenden Analysen anregen soll. Aus diesem Grund wird auch bewusst auf eine nähere Kommentierung von Abbildung 2 verzichtet.

Doch reicht es aus Sicht der Banksteuerung aus, die aufsichtsrechtlichen KPIs zu nutzen, oder müssen weitergehende Analysen angestellt werden?

### KPIS UND GESCHÄFTSMODELLANALYSE IN DER BANKSTEUERUNG

Die oben genannten aufsichtsrechtlichen KPIs in Form der Rentabilitäts- beziehungsweise Wirtschaftlichkeitskennzahlen (RoE, CoE, CIR) messen erstens nur periodenbezogen und zweitens nur auf Gesamtbankebene, das heißt, sie vermögen insbesondere die Wertschöpfung einzelner Geschäftsfelder nicht verursachungsgerecht zu ermitteln. >>

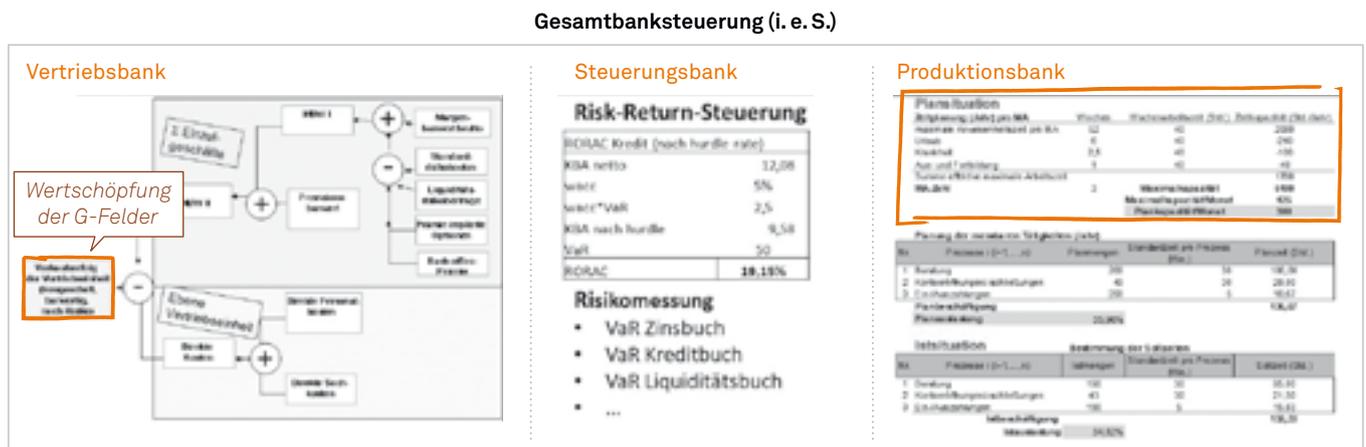
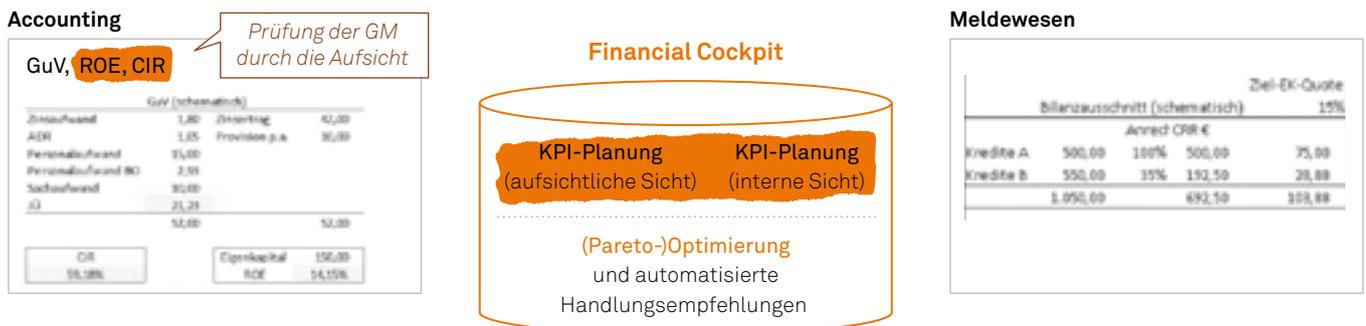
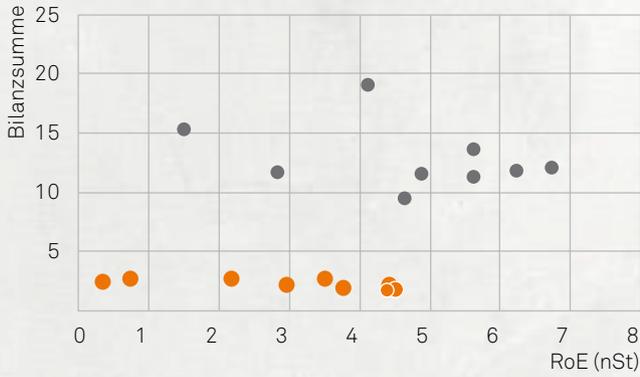


Abbildung 1: System der Gesamtbanksteuerung<sup>3</sup>

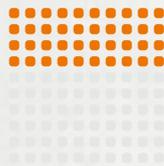
### RoE vs. Bilanzsumme (in Mio.)



Der Erfolg im Provisionsgeschäft ist kein Indiz für einen höheren RoE bzw. eine bessere CIR



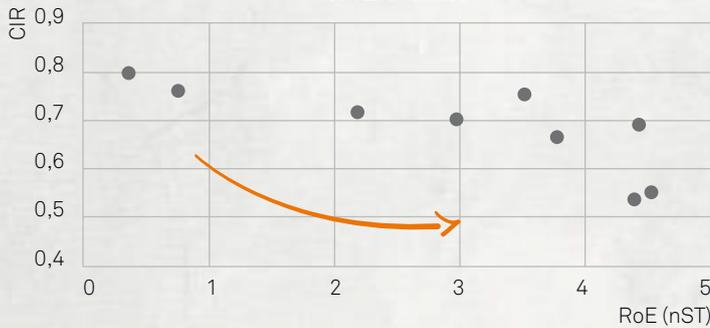
### RoE mittelgroße Sparkassen



40 %

In 40 % der untersuchten Fälle deckt der RoE nach Steuern die CoE

### RoE vs. CIR



### CoE

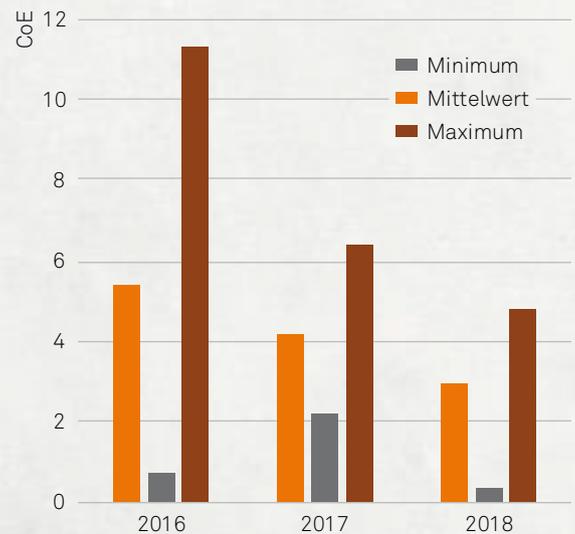


Abbildung 2: Empirie zu RoE, CoE und CIR<sup>5</sup>

Diese Sichtweise erlaubt es daher jedoch gerade nicht, die Schwachstellen zu erkennen und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Aus diesem Grund ist es notwendig, (a) die Kennzahlen soweit möglich auf die Geschäftsfeldebene herunterzubrechen sowie (b) eine exakte Messung der Wertschöpfung der einzelnen Geschäftsfelder („Economic Value Added“) vorzunehmen.

Zu (a): Abbildung 3 zeigt den Aufbau einer Geschäftsfeldrechnung (Zahlen symbolisch), die sowohl wertorientiert als auch periodenorientiert aufgebaut werden kann. Die CIR ergibt sich am Beispiel der „Privatkundenbank“ mit rund 47 Prozent, indem zu den Vertriebskosten (siehe Zeile Zwischensumme) die der Privatkundenbank direkt zuordenbaren Leitungskosten addiert werden und das Ergebnis auf die Summe der Deckungsbeiträge III bezogen wird. Die CIR kann insoweit analog zur Gesamtbanksicht auch für einzelne Geschäftsfelder oder Profitcenter ermittelt werden.

**Offensichtlich stellen sich mindestens die folgenden Fragen:**

- Reichen die erzielten Kennzahlenwerte aus? Insofern werden Vergleichswerte benötigt, die sich auf die Vorperiode(n), eine Vergleichsgruppe (im Beispiel etwa Privatzu Firmenkundenbank) oder einen Planwert erstrecken können.
- Soll periodisch oder wertorientiert gemessen werden? Üblicherweise messen Institute periodisch. Die wertorientierte Sicht weist jedoch den Vorteil auf, den Neugeschäftserfolg des jeweiligen Geschäftsfelds unmittelbar und auch im Sinne eines Frühwarnsystems abzubilden. Die Praxis ist folglich zu empfehlen, beide Sichtweisen abzubilden,

- Ist die Kennzahl CIR ausreichend oder werden weitere Kennzahlen benötigt? Hier muss Bezug nehmend auf eine ausführliche Diskussion dieser Frage an anderer Stelle<sup>6</sup> eine differenzierte Sicht eingenommen werden:

Kennzahlen verfolgen unterschiedliche **Zwecksetzungen**, wobei hier die Entscheidungs- und Lenkungsfunktion und damit die Verursachungsgerechtigkeit dominiert – unter diesem Aspekt ist die wertorientierte der periodischen Abbildung vorzuziehen.<sup>7</sup> Liegen also in Abbildung 3 wertorientierte Deckungsbeiträge vor, so drücken diese die Wertschöpfung der einzelnen Geschäftsfelder aus. Da eine positive Wertschöpfung die Deckung auch der Kapitalkosten voraussetzt, muss hinterfragt werden, ob der Deckungsbeitrag I (Nettomarge) bereits die einzelgeschäftbezogenen Eigenkapitalkosten beinhaltet. Eigenkapitalkosten können ökonomisch (Eigenkapitalbindung anhand des VaR) oder aufsichtsrechtlich (Eigenkapitalbindung zum Beispiel nach dem Kreditrisikostandardansatz) ermittelt werden. Die letztgenannte Variante ist dann zielführend, wenn die juristisch geprägte Eigenkapitalbindung die ökonomische Eigenkapitalbindung übersteigt und ein echter Engpass bei der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalhinterlegung vorliegt. Davon ist angesichts der gestiegenen aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderungen mittlerweile bei vielen Instituten auszugehen.

Erfolgt keine einzelgeschäftbezogene Eigenkapitalkostenermittlung, so muss entsprechend die Eigenkapitalverzinsung auf Ebene der Teilbanken berücksichtigt werden. Die Eigenkapitalbindung kann zum Beispiel anhand der Ist-RWA-Werte erfolgen. Um die Eigenkapitalallokation effizient zu gestalten, sollten jedoch die geplanten, sprich die „bestellten“ Eigenkapitalwerte Verwendung finden.

	Geschäftsfeld Kundengeschäft							Summen
	Privatkundenbank				Firmenkundenbank			
	A Private Banking Betreuer 1	B Individualkunden Betreuer 2	Betreuer 3	Servicekunden Betreuer 4	A Firmenkunden Betreuer 5	Betreuer 6	B Gewerbet. Betreuer 7	
<b>Deckungsbeitrag I (Nettomarge)</b>	470.000,00 €	341.000,00 €	292.000,00 €	248.000,00 €	430.000,00 €	360.000,00 €	225.000,00 €	2.366.000,00 €
+ laufende Provisionen	100.000,00 €	35.000,00 €	30.000,00 €	12.500,00 €	75.000,00 €	63.000,00 €	20.000,00 €	335.500,00 €
<b>Deckungsbeitrag II</b>	570.000,00 €	376.000,00 €	322.000,00 €	260.500,00 €	505.000,00 €	423.000,00 €	245.000,00 €	2.701.500,00 €
- Prämie für Backoffice	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 5.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 8.000,00 €	- 63.000,00 €
- direkte (eigene) Backofficepa								- €
<b>Deckungsbeitrag III</b>	560.000,00 €	366.000,00 €	312.000,00 €	255.500,00 €	495.000,00 €	413.000,00 €	237.000,00 €	2.638.500,00 €
<b>direkte Kosten Vertrieb</b>								- €
Personal	- 100.000,00 €	- 80.000,00 €	- 80.000,00 €	- 50.000,00 €	- 100.000,00 €	- 100.000,00 €	- 60.000,00 €	- 570.000,00 €
Sachkosten	- 15.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 7.500,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 9.000,00 €	- 85.500,00 €
Zwischensumme	- 115.000,00 €	- 92.000,00 €	- 92.000,00 €	- 57.500,00 €	- 115.000,00 €	- 115.000,00 €	- 69.000,00 €	- 655.500,00 €
<b>Deckungsbeitrag IV</b>	445.000,00 €	274.000,00 €	220.000,00 €	203.000,00 €	380.000,00 €	308.000,00 €	178.000,00 €	2.018.000,00 €
Personal-/Sachko. Leitung Teilbank	- 200.000,00 €			- 150.000,00 €	- 200.000,00 €			- 550.000,00 €
= DB Teilbank	730.000,00 €			53.000,00 €	674.000,00 €			1.468.000,00 €
= DB Privatkundenbank	792.000,00 €				674.000,00 €			= DB Firmenkundenbank
<b>DB Geschäftsfeld Kunde</b>	1.466.000,00 €							
<b>CIR*</b>	47,30% Kosten/DB PK-Bank				43,58% Kosten/DB FK-Bank			
nachrichtlich:	<b>Overhead Gesamtbank</b>							- 500.000,00 €
Overhead nach DB Teilbanken verteilt	- 370.122,78 €				- 229.877,22 €			- 600.000,00 €
	525.877,22 €				444.122,78 €			966.000,00 €
	= Erfolgsbeitrag Privatkundenbank				= Erfolgsbeitrag FK-Bank			

Abbildung 3: CIR auf Geschäftsfeldebene

Plant man analog zur Unternehmensbewertung oder zur an anderer Stelle vorgestellten Filialanalyse weit in die Zukunft, so kann auch der rechnerische Marktwert der einzelnen Geschäftsfelder angegeben werden.

## FAZIT

Auf Basis der skizzierten Messung und Beurteilung der einzelnen Geschäftsfelder kann zusammengefasst eine aussagefähige Analyse der jeweiligen Stärken und Schwächen vorgenommen werden. Auf dieser Basis lassen sich dann Maßnahmen einleiten, die in der Zukunft zu Verbesserungen der Profitabilität führen. Hierzu zählen unter anderem das Produktdesign (Verzicht auf „Sonderanfertigungen“), die Preispolitik, aber auch Kostenoptimierungen, die wiederum weitergehende Prozessanalysen voraussetzen. ■

## Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer  
Executive Partner  
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

- 1 Quelle: Interview des Handelsblatts vom 05.09.2019 mit Felix Hufeld, BaFin.
- 2 Quelle: Joachim Wuermeling, Keynote beim 3. Forum der Deutschen Kreditwirtschaft zu Aufsicht und Regulatorik. Profitabilität im digitalen Zeitalter – Chancen und Risiken für den Bankensektor, 24.10.2019, Frankfurt am Main.
- 3 Quelle: Schlottmann/Wimmer: Kennzahlenorientierte Banksteuerung und Pareto-orientierte Steuerung von strategischen Kennzahlen, in: Risiko Manager 02/2019, S.11.
- 4 Annahmen bei der Auswertung: Jahresüberschuss vor Steuern, ermittelt durch Addition der Steuerlast; 340g-Zuführung erhöht den Jahresüberschuss (außer bei Umwidmungen); CIR laut enger Definition der Aufsicht (Verwaltungsaufwendungen/ Rohertrag, mit Rohertrag= Zins und Provisionsüberschuss).
- 5 Quelle: Wimmer/Henke: Vortrag „Geschäftsmodellanalyse: Wichtige KPIs im Blick behalten“, Sparkassenkonferenz 2019, Hamburg.
- 6 Vgl. Schlottmann/Wimmer: Kennzahlenorientierte Banksteuerung und Pareto-orientierte Steuerung von strategischen Kennzahlen, in: Risiko Manager 02/2019.
- 7 Sollen mit dem neuen RTF-Leitfaden sowohl die normative als auch die ökonomische Perspektive umgesetzt werden, so sind beide Sichtweisen in der Geschäftsfeldrechnung abzubilden. Steht bei der Zwecksetzung hingegen der Abbildungs-/Erklärungsanspruch wie bei der Ergebnisspaltung im Vordergrund, so ist primär periodisch abzubilden.





# Kundenmagazin NEWS regelmäßig erhalten!

Alle Hefte und ein Aboformular finden  
Sie online unter:

[www.msg-gillardon.de/news](http://www.msg-gillardon.de/news)

