

Ausgabe Mai 2010

Consulting

– **Finanzen und Controlling**

Kreditservice

Marktservice

Zahlungsverkehr

## Sehr verehrte Damen, sehr geehrte Herren,

der Dreiklang Dienst. Leistung. Lösung unseres aktuellen Newsletters befasst sich mit den Themen der zeitnahen und aktiven Vertriebssteuerung, des strategischen, wertorientierten und integrativen Kreditportfoliomanagements sowie den Auswirkungen des BilMoG auf die Bewertung von Zinsswaps des Anlagebuchs.

Sollten Sie zu den Inhalten noch Fragen, Anmerkungen oder auch allgemeine Anregungen haben, so stehen wir von der NRS Norddeutsche Retail-Service AG Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.



Heike Schmitz,  
Leiterin Geschäftsbereich  
Finanzen und Controlling

Dr. Jonny Holst, stellvert.  
Geschäftsbereichsleiter  
Finanzen und Controlling

# Newsletter

**BilMoG:**

## Zinsswaps des Anlagebuchs

Sparkassen erfüllen eine für die Volkswirtschaft und für die Kunden wichtige Transformationsfunktion. Die Kunden wünschen einerseits für ihre Kredite, insbesondere bei Baufinanzierungen, in der Regel lange Laufzeiten. Andererseits wollen sie aber ihre Einlagen häufig nur mit kurzen Fälligkeiten anlegen, um eine schnelle Verfügbarkeit zu erreichen.

Die Sparkassen nehmen kurzfristige Einlagen herein und reichen diese langfristig heraus. Zur Steuerung des mit dieser Fristentransformation einhergehenden Zinsänderungsrisikos werden von Banken und Sparkassen üblicherweise und zum Teil in großem Umfang Zinsswaps eingesetzt.

Es stellt sich vor dem Hintergrund der Neufassung des HGB durch das BilMoG die Frage, wie diese Zinsswaps des Anlagebuchs künftig zu bewerten sind.

Nach den bisherigen Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) war die sogenannte verlustfreie Bewertung für Derivate des Anlagebuchs, die der Zinsbuchsteuerung dienen, bewährte Praxis, aber nicht kodifiziertes Recht. Dabei wurde auf die Bewertung der Derivate zur Zinsbuchsteuerung gänzlich verzichtet.

### Grundsätzlich Einzelbewertung von Derivaten

Jedes Derivat muss gemäß BilMoG grundsätzlich einzeln bewertet werden, es sei denn, es befindet sich in einer Bewertungseinheit. Mit der Neufassung des § 254 HGB zur Bildung von Bewertungseinheiten wurde nunmehr eine gesetzliche Grundlage für die Bildung von Bewertungseinheiten aus Grundgeschäft und gegenläufigem Sicherungsgeschäft (Mikro-, Makro- und Portfoliohedg) ge-

schaffen. Danach können bei Derivaten, die Bestandteil einer Bewertungseinheit sind, – wie bisher im Rahmen von Mikro-, Makro- oder Portfolio-Bewertungseinheiten schon praktiziert – die unrealisierten Gewinne und Verluste gem. § 254 HGB n.F. innerhalb der Bewertungseinheit verrechnet werden. Bei Ineffektivität ist lediglich der Saldo imparitatisch zu behandeln. In diesem Zusammenhang wurden auch die Anforderungen an die Tests zur Effektivität der Bewertungseinheiten sowohl prospektiv (ex-ante-Effektivität) als auch retrospektiv (ex-post-Effektivität) verschärft.

### Verlustfreie Bewertung sofern nicht risikoerhöhend

Vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW-BFA) wird die Meinung vertreten, dass zur Zinsbuchsteuerung eingesetzte Derivate, die sich im Anlagebuch befinden, aller Voraussicht nach nicht den Regelungen des § 254 HGB n.F. unterliegen werden. Die Zinsbuchsteuerung soll daher auch weiterhin grundsätzlich den bisherigen handelsrechtlichen Bilanzierungskonventionen unterliegen. Insbesondere Verbände, aber auch einige Prüfungsgesellschaften, vertreten diese Meinung.

Ökonomisch ist es sachgerecht, dass Zinsswaps zur Zinsbuchsteuerung weiterhin verlustfrei bewertet werden: Das Eingehen eines Zinsswaps weist die gleichen Zinsrisiken auf wie eine fristeninkongruente Refinanzierung bestimmter Aktivpositionen. Wird die Fristentransformation mit bilanziellen Positionen eingegangen, kommt es jedoch nicht zu einer marktzinsbedingten Bewertung.

Speziell bei denjenigen Derivaten, die in Summe das Zinsänderungsrisiko erhöhen, stellt sich die Frage, ob und ab wann



die Bildung einer Drohverlustrückstellung zu erfolgen hat. Vor diesem Hintergrund werden in Frage kommende Aufgriffsschwellen oder Limite diskutiert, die unter Risikosteuerungsgesichtspunkten auch für Zwecke des Risikomanagements herangezogen werden. Hierauf sollte schon heute reagiert werden: Ob Zinsswaps in Summe risikoe erhöhend sind, lässt sich daran beurteilen, ob der Value-at-Risk des Marktzinsrisikos des Zinsbuchs ohne Zinsderivate höher oder niedriger ist als mit Zinsderivaten. Ein derartiges Kriterium sollte in der

Dokumentation zur Zinsbuchsteuerung schriftlich fixiert sein.

Darüber hinaus ist es mehr denn je wichtig, die Zinsderivate des Anlagebuchs zum Bestandteil einer Zinsbuch- bzw. Fristentransformationssteuerung zu deklarieren und dies auch zu dokumentieren.

### **Damoklesschwert einer Fair-Value-Bewertung**

Es ist zu hoffen, dass das IDW einer ökonomisch sachgerechten Sicht folgt und

dass maximal die – auf Gesamtbankenebene – risikoe erhöhenden Zinsderivate des Anlagebuchs zu bewerten und entsprechend Drohverlustrückstellungen zu bilden wären.

Das IDW hat sich bislang überraschenderweise noch nicht abschließend dazu geäußert. Damit schwebt das Damoklesschwert einer Fair-Value-Bewertung von Zinsderivaten des Anlagebuchs zur Zinsbuchsteuerung bzw. einer Einbeziehung der Zinsderivate in den § 254 HGB n.F. weiterhin über den Sparkassen.

## **Aktivitätensteuerung (SARA)**

# **Frühindikator und wesentliches Instrument für die Vertriebsmitarbeitersteuerung**

### **Einführung**

Die Erfahrungen aus den Projekten „Vertriebsoffensive SVM“ und „Vertriebsintensivierung Filialgeschäft“ zeigen, dass das Aktivitätsniveau des Vertriebs häufig noch erheblich von den definierten Zielvorstellungen abweicht. Gleichzeitig besteht insbesondere in der Vertriebssteuerung ein großer Verbesserungsbedarf, da häufig kein systematisches und regelmäßiges Controlling der Vertriebsaktivitäten erfolgt. Vielfach fehlen die erforderlichen Steuerungsinformationen oder sie werden nicht in aussagekräftiger Form aufbereitet und bereitgestellt. Somit weichen Anspruch und Realität in der Steuerung des Vertriebs regelmäßig noch deutlich voneinander ab.

Die Einführung des DSGVO-Best-Practice-Ansatzes SARA sowie weiterer Instrumente des Aktivitätencontrollings kann einen wesentlichen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten. Die Zusammenfassung der Informationen in einem Frühindikator bietet den Führungskräften die Möglichkeit, zeitnah – auf Wunsch täglich – Fehlentwicklungen zu erkennen und gegenzusteuern. Schließlich werden durch die aktuellen Informationen über den Status Quo der Wettbewerb im Vertrieb gefördert

und Möglichkeiten zur Unterstützung der Mitarbeiter im Rahmen von Coaching-Gesprächen oder durch die Ermittlung von Schulungsbedarf geschaffen. Mit den Systemen der Finanz Informatik wird der hierfür erforderliche technische Rahmen vollständig bereitgestellt. Mittelfristig ist die Verzahnung der Aktivitätensteuerung in ein Steuerungscockpit vorgesehen.

### **Aktivitätencontrolling in den Systemen der Finanz Informatik**

Das Aktivitätencontrolling ermöglicht die Anzeige und Auswertung der Vertriebsaktivitäten der Vertriebsmitarbeiter. Es bietet Soll-Ist-Vergleiche je Berater, je Geschäftsstelle und für das Gesamthaus an. In der Standardvariante stehen bereits Kontakt-, Aufgaben- und Kampagnenberichte inklusive »Wasserfall« für Kampagnen und Aufgaben sowie Kennzahlen gemäß den DSGVO-Konzepten im Bereich »Kontakte« zur Verfügung. Damit werden Maßnahmen für einen besseren Verkauf von Sparkassen- und Verbundprodukten unterstützt. Zudem werden durch die Finanz Informatik Musterberichte gemäß DSGVO-Best-Practice-Ansatz SARA und TARGET auf Basis des OSPlus-Punkterechners zur Unter-

stützung einer »Leistungsorientierten Vergütung« (LoV) zur Verfügung gestellt.

### **Besonderer Fokus: Zielwertberichte SARA**

Die Ergebnisse und Daten aus dem Aktivitäten- und Vertriebscontrolling dienen oftmals als Grundlage für eine erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung (LoV). Über das OSPlus steht die EDV-technische Unterstützung für die Ergebnisermittlung zur Verfügung. Die im OSPlus integrierten Standardberichte ermöglichen die Auswertungen über den Produktverkauf auf dem Stand des Vortags und darüber, welche Beratungsgespräche geführt wurden. Über eine offene Schnittstelle kann die Sparkasse individuell Stück- und Volumenpunkte sowie Gewichtungsfaktoren in einem Punktecatalog definieren. Die auf Basis des Punktecataloges errechneten Stück- und Volumenpunkte werden in Standardberichten über das Flexible Reporting dargestellt und über das OSPlus-Portal für Berater und Führungskräfte in spezifischer empfangenorientierter Aufbereitung zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden die OSPlus Musterberichte nach der Konzeption »SARA« und »TARGET« (DSGV-Projekt-Best-Practice) generiert.

### **Herausforderungen in der Einführung und im laufenden Einsatz**

Für eine erfolgreiche Implementierung des Systems ist umfangreiches Know-



how vom Vertriebsprozess bis zum Berichtsausweis erforderlich. Insbesondere aufgrund des Recherchebedarfs werden im laufenden Betrieb hierdurch erhebliche Kapazitäten gebunden. Ferner sind umfangreiche Tests, Analysen und Pilotphasen erforderlich, um Fehler vor dem Einsatz im produktiven Betrieb zu eliminieren. Die empfangenorientierte Zusammenfassung ausgewählter Kennzahlen sowie Schnappschüsse in erweiterten Berichten sind sinnvoll. Hierzu sind eine sukzessive Einführung und die gezielte Beschränkung der Varianten notwendig, um eine

Überfrachtung der Informationsempfänger mit Zahlen zu vermeiden. Da zurzeit keine direkte Verknüpfung der Zielwertberichte, z.B. SARA, zur GuV-Steuerung besteht und keine automatisierte Überleitung möglich ist, stellt die Einbettung in den Steuerungskreislauf und in die Vergütungsmodelle besonders hohe fachliche Anforderungen an die steuernden Einheiten.

## Wir bieten

Die NRS bietet mit dem Aktivitätensteuerungs-Tool eine professionelle

Schnittstelle zur Finanz Informatik zum Festpreis. Die Parametrisierung durch unsere erfahrenen Mitarbeiter reduziert operative Risiken bei der Implementierung und im Betrieb. Die NRS stellt fachlich geprüfte und sich erfolgreich im laufenden Einsatz befindende Standardreports für die Informationsauswertung bereit. Wir garantieren eine termingerechte und qualitätsgesicherte Bereitstellung der Daten mit hoher Systemsicherheit und Stabilität durch Integration der Lösungen in die Systemarchitektur der Finanz Informatik.

## Kreditportfolio

# Herausforderungen für ein strategisches, wertorientiertes und integratives Kreditportfoliomanagement

## Aktuelle Herausforderungen als Lehren aus der Finanzmarktkrise

Die mittelbaren Folgen aus Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise werden in den nächsten Jahre voraussichtlich zu höheren Ausfallraten und höheren Wertberichtigungen im Kreditgeschäft führen.

Das Wettbewerbsumfeld im klassischen Retail-Banking verschärft sich erheblich, da die Zahl der Wettbewerber im klassischen Kreditgeschäft zunimmt bei gleichzeitig erhöhten internen Kosten aufgrund steigender regulatorischer Anforderungen.

Von diesen zum Teil sehr gravierenden Veränderungen sind alle Sparkassen unabhängig von ihrer Größe und strategischen Ausrichtung unmittelbar betroffen.

## Kernthemen

Die für das Kreditportfoliomanagement zentralen Herausforderungen aus der Aktualisierung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und der Solvabilitätsverordnung (SolvV) betreffen folgende Themenbereiche:

- Die Ermittlung der Risikokonzentrationen auf Gesamtbank-, Teilportfolio- und Kreditnehmerebene einschließlich der Berücksichtigung vorhandener gegenseitiger Abhängigkeiten -> BTR 1 Tz. 1 und 6,
- die Umsetzung einer betriebswirtschaftlich sinnvollen Verbundbetrachtung in der Steuerung, die durch eine konsistente Umsetzung in den Kernbanksystemen begleitet wird,
- die Entwicklung entscheidungsrelevanter Stresstests und Szenarien, die die Steuerung des eigenen Kreditportfolios sinnvoll begleiten -> AT 4.3.2.

Die zentralen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen liegen

- im Aufbau und der vollständig integrativen Umsetzung eines entscheidungsorientierten Kreditrisikomanagements,
- in der korrekten Bepreisung von „Produkten“, „Kreditnehmern“, „Klumpenrisiken“, „Strategischen Geschäftsfeldern“ mit adäquaten Risikokosten, die sich am vorhandenen Risiko-/Eigenkapital der Sparkasse (regulatorisch bzw. ökonomisch) orientiert,
- in der Überarbeitung und Aktualisierung des Berichtswesens hin zu einer

vollständig integrativen Betrachtung von Kreditrisikobericht, Vertriebssteuerung und Gesamtbanksteuerung,

- im Aufbau eines vollständig integrierten und effizienten EWB-Managements hinsichtlich der SVE-Datensammlung sowie der Kreditrisikomesung mit Einbringungs- und Verwertungsquoten,
- in der Erstellung einer fundierten EWB-Prognose als Planungsunterstützung für die Risikovorsorge für die nächsten Jahre, damit in der Neugeschäftsplanung frühzeitig die richtigen Akzente gesetzt werden können.

Die zentralen technischen Herausforderungen sind

- die Umsetzung von ZVAdr-Updates in allen Dimensionen (unter besonderer Berücksichtigung der aktualisierten Depot A-Schnittstelle),
- die Umsetzung Verbundbetrachtung in OSPlus und den nachfolgenden Systemen (S-DWH/ZVAdr),
- die vollständige Integration und Berücksichtigung der Methoden aus der Sparkassen-Finanzgruppe (-> Kreditbaskets) in alle Systeme und Berichte.

# NRS



## Leistung

Basis und Ausgangspunkt all dieser Überlegungen ist die regelmäßige wertorientierte Analyse des Kreditportfolios. Die NRS bietet mit dem Fokusprodukt „Kreditportfoliobericht“ die kostengünstige und effiziente Übernahme der Betreuung und Durchführung aller laufenden Prozesse und Verfahren zur Quantifizierung und Analyse der barwertigen und periodischen Ausfallrisiken der Markt- und Handelsbereiche auf Portfolio- und Gesamtbankebene im Standard der Finanz Informatik. Die NRS stellt hierzu ein adressatengerechtes Berichtswesen zur Verfügung, das alle Informationen zu den Kreditrisiken in weitere Auswertungsdimen-

sionen bzw. in die vorhandenen Steuerungsinstrumente integriert und so zu einer einheitlichen Verankerung des Themas in Ihrer Sparkasse beiträgt.

Gern unterstützen wir Sie auch bei der Vernetzung und Integration sämtlicher Ergebnisse in die weiteren Ebenen der Gesamtbanksteuerung z.B. durch die Berücksichtigung in der Risikotragfähigkeit und bei der Ermittlung von angemessenen Risikokostensätzen oder bei der Erarbeitung alternativer Steuerungsmaßnahmen zur Verbesserung Ihres Risiko-/Rendite-Profiles.

Gleichzeitig gilt es darüber hinaus entsprechende Akzente im Vertrieb zu

setzen, damit vorhandene Risiken und vor allem das zu generierende Neugeschäft angemessen bepreist werden. Auswertungen zeigen, dass insbesondere im großvolumigen Kreditgeschäft sehr genau kalkuliert werden muss, ab welchem Punkt, gemessen am eingesetzten Risikokapital, die aktuellen Bonitätsprämien bzw. ermittelten Standardrisikokosten in Abhängigkeit von Rating und Volumen nicht mehr auskömmlich sind, da die eingegangenen Konzentrations- und Klumpenrisiken überproportional steigen. Je nach Größe und Diversifikationsgrad des eigenen Kreditportfolios ist dieser Punkt sparkassenindividuell festzulegen.

### Ansprechpartner:

#### Heike Schmitz

Leiterin Geschäftsbereich  
Finanzen und Controlling  
heike.schmitz@nrs-ag.de  
Tel. 040-377 01-86 63  
Fax 040-377 01-89 91

#### Dr. Jonny Holst

stellvertr. Geschäftsbereichsleiter  
Finanzen und Controlling  
jonny.holst@nrs-ag.de  
Tel. 040-377 01-34 04  
Fax 040-377 01-89 91