

focus

CONSULTING & SERVICES AG

Gesamtbanksteuerung: mit der Software BCS (Banken Controlling System)

Risikocontrolling



Erlöscontrolling



Planung und Budgetierung

INHALTSVERZEICHNIS

1	ALLGEMEINE ZIELSETZUNG	3
2	GESAMTBANKSTEUERUNG.....	4
2.1	Führungsinformation.....	4
2.2	Erlöscontrolling	5
2.3	Kostencontrolling	5
2.4	Risikocontrolling	6
2.5	Planung/Budgetierung	7
2.6	Vertriebscontrolling	7
3	LÖSUNGSKONZEPT	8
3.1	BCS Produktkonzept	8
3.1.1	Funktionsabdeckung.....	9
3.1.2	Systemansatz	9
3.2	Controlling Data Warehouse.....	10
3.3	Entwicklungstechnologie	10
4	DERZEITIGER ENTWICKLUNGSSTAND	12
4.1	Produktstruktur	12
4.2	Produktumfang	13
5	WEITERENTWICKLUNG BCS-ME.....	14
5.1	Basis der Produktentwicklung	14
5.2	Einbindung von Funktionsbibliotheken.....	14
5.3	Anschluß an andere Systeme.....	14
6	ERWEITERUNG VON BCS	15

1 Allgemeine Zielsetzung

Generelle Zielsetzung der Entwicklung von BCS ist es, einerseits das bestehende Produkt BCS-ME entsprechend den Marktanforderungen weiter zu entwickeln und andererseits BCS als Gesamtkonzeption zu einem möglichst umfassenden Steuerungsinstrument für Banken auszubauen.

Im folgenden Kapitel wird zunächst versucht den Begriff Gesamtbanksteuerung näher zu definieren und in Folge dessen die einzelnen Komponenten zu beschreiben.

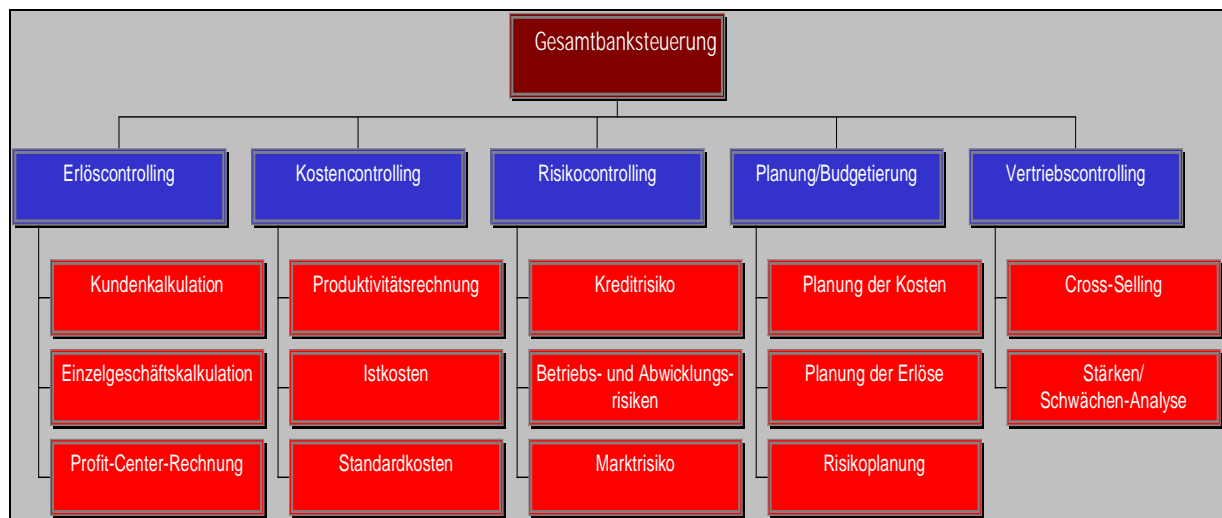
Auf dieser Basis wird dann im nachfolgenden Kapitel zunächst das allgemeine Produktkonzept von BCS erläutert und die derzeitige Funktionsabdeckung überprüft.

Im abschließenden Kapitel werden die Komponenten von BCS identifiziert, die in den nächsten Schritten zur Verfügung gestellt werden sollen.

2 Gesamtbanksteuerung

Weder der Begriff Bank-Controlling noch die Anforderungen an Umfang und Art der dafür benötigten Instrumente für die Gesamtbanksteuerung sind heute klar definiert. Deshalb wird an dieser Stelle zunächst der Versuch einer Begriffsdefinition unternommen und ein entsprechender Bebauungsplan dargestellt.

Die Einbettung der Controlling-Komponenten in eine übergreifende Darstellung der Gesamtbanksteuerung zeigt nachfolgende Grafik:



Die in der obigen Darstellung aufgeführten Komponenten werden in den nachfolgenden Abschnitten näher erläutert.

2.1 Führungsinformation

Ein umfassendes System zur Gesamtbanksteuerung sollte sowohl Informationen für die operativen Einheiten der Bank, wie z.B. Controlling, Vertrieb, Marketing und Rechnungswesen zur Verfügung stellen, als auch der Entscheidungsebene, wie z.B. dem Vorstand. Durch die Verknüpfung von Ertrags- und Risikomanagement werden Erträge (Profit-Center, Produkte) unter Berücksichtigung des eingesetzten ökonomischen Kapitals (Kapitalallokation) neu beurteilt werden können (Performance-Steuerung). Die Funktionalität der Auswertungs- und Analysemöglichkeiten erfüllt somit die Anforderungen der jeweiligen Anwender. BCS erfüllt die hohen Anforderungen zur Abbildung einer qualifizierten und funktionsfähigen Gesamtbanksteuerung, da eine breite Datenbasis kundenorientiert abgebildet werden kann.

Dies erfordert jedoch, dass unterschiedliche Ausprägungen der Benutzeroberfläche angeboten werden. Eine für die operativen Einheiten, die es ermöglicht bis auf die unterste Detailinformation zugreifen zu können und eine andere für die Führungsebene, die kumulierte Daten und Informationen in einer Form darstellt, die es erlaubt die Situation auf einen Blick erfassen zu können.

2.2 Erlöscontrolling

Im Erlöscontrolling werden verschiedene Instrumente eingesetzt, um die Erfolgsquellen der Bank zu identifizieren und zu steuern.

- **Kundenkalkulation**

Die Kundenkalkulation ermöglicht es der Bank, den Beitrag der mit einem Kunden betriebenen Geschäfte zum Gesamterfolg der Bank zu ermitteln. Diese Ergebnisse können als Grundlage z.B. für Konditionsverhandlungen mit dem Kunden dienen.

- **Einzelgeschäftskalkulation**

Die Einzelgeschäftskalkulation dient dazu, den Erfolg eines einzelnen Geschäftsvorganges zu ermitteln. Dies erfolgt bei zinswirksamen Geschäften mit Hilfe der Marktzinsmethode bzw. einer Barwertbetrachtung. Die Einzelgeschäftskalkulation ist die Grundlage der Produktkalkulation. Bei der Produktkalkulation wird ermittelt, welchen Erfolgsbeitrag ein bestimmtes Produkt während einer Periode eingebracht hat. Alle Einzelgeschäftsabschlüsse eines Produktes werden kalkuliert und zu einem Gesamtergebnis zusammengefaßt.

- **Profit-Center-Rechnung**

Profitcenter sind Geschäftsbereiche mit eigener Ergebnisverantwortung. Jedem Profitcenter werden nur die jeweils von ihm verursachten Aufwands- und Ertragsbestandteile zugerechnet. Dies erfordert neben den vorgenannten Kalkulationsverfahren eine Erfassung der Leistungstransfers, die zwischen Profitcentern untereinander und zwischen Profitcentern und zentralen Servicebereichen einer Bank stattfinden.

2.3 Kostencontrolling

Mit den Werkzeugen des Kostencontrollings (Kostenstelle, Kostenträger, etc.) überwacht und steuert eine Bank ihre Kosten. Verursacht z.B. eine bestimmte Kostenstelle außergewöhnlich hohe Kosten, kann dies näher untersucht werden.

- **Produktivitätsrechnung**

Die Produktivitätsrechnung vergleicht die Istkosten mit den Standardkosten und ermöglicht damit einen Produktivitätsvergleich zwischen einzelnen Kostenstellen.

- **Istkosten**

Bei den Istkosten werden die tatsächlichen Kosten einer Kostenstelle ermittelt.

- Standardkosten

Standardkosten ermöglichen eine Abgrenzung des Marktergebnisses z.B. von verschiedenen Bankfilialen. Da diese unterschiedliche Istkosten haben, würde auf der Basis dieser Istkosten kein vergleichbares Marktergebnis ermittelt werden. Deshalb werden einheitliche Standardkosten festgelegt, die für alle Filialen gelten, um eine identische Vergleichsbasis zu erhalten.

2.4 Risikocontrolling

Risikocontrolling ist für Finanzinstitute aus aufsichtsrechtlichen Gründen eine absolute Notwendigkeit für die Ermittlung der Mindesteigenkapitalausstattung. Doch darüber hinaus werden leistungsfähige Modelle benötigt, um das ökonomische Eigenkapital sowie dessen Verteilung im Unternehmen zu ermitteln. Mögliche Risiken können somit überwacht und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden (Portfoliooptimierung, Derivate, Versicherung).

- Kreditrisiken

Bei der Überwachung der Ausfallrisiken ist die Kreditwürdigkeitsprüfung das wichtigste Instrument. Hier sind insbesondere die Entwicklungen interner Ratingmodelle zu nennen. Auf Gesamtbankenebene muß eine Risikostruktur festgelegt werden, die über eine angemessene Risikoverteilung und Risikodiversifikation im Kredit- und Wertpapierportfolio das Ausfallrisiko begrenzt. Das zur Verfügung stehende Datenmaterial muß hierfür entsprechend aufbereitet werden.

- Betriebs- und Abwicklungsrisiken

Zu den Betriebs- und Abwicklungsrisiken zählen heute vor allem Risiken im technologischen Bereich (z.B. Übermittlungsfehler bei elektronischen Transaktionen oder Ausfälle von Computersystemen) die Transaktionen und Prozesse in den Kreditinstituten gefährden.

Doch beeinflussen auch operationale Risiken aus der Organisation (Aufbau- und Ablauf), dem Personal (Know-how-Verlust) und den Rechtsverhältnissen (Dienstleistungsverträge) die Höhe des vorzuhaltenden Kapitals bzw. Ergebnisses.

- Marktrisiko

Das Marktrisiko setzt sich im wesentlichen aus den drei Komponenten Fremdwährungsrisiken, Kursrisiken und Zinsänderungsrisiken zusammen. Im Rahmen statistischer Verfahren werden die möglichen Wertveränderungen eines Portfolios aufgrund von Marktentwicklungen prognostiziert. Hier hat sich u.a. das Verfahren des Value at Risk (VaR) etabliert. Das hieraus entstehende Risikopotential beschreibt die Sensivität des Portfolios bzw. der Bank gegenüber bestimmter Marktveränderungen. Dieses muss analysiert und im Hinblick auf die Risikotragfähigkeit untersucht werden (z.B. Limitsteuerung).

2.5 Planung/Budgetierung

Aufgabe der Planung und Budgetierung ist es, eine rationale Grundlage für bankbetriebliche Entscheidungsprozesse zur Verfügung zu stellen.

- Planung der Kosten und Erlöse

Auf der Grundlage der Kosten und Erlöse der vorhergehenden Perioden und der Einschätzung der zukünftigen Kosten und Erlöse werden für jede Kostenstelle Planwerte aufgestellt. Am Ende der Planungsperiode erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich der Planwerte mit den realen Kosten und Erlösen. Ziel ist es natürlich, die Planwerte einzuhalten, bei gravierenden Abweichungen müssen die betroffenen Kostenstellen diese erklären.

- Risikoplanung

Das Risikoprofil der Gesamtbank gründet sich bereits auf Annahmen über die zukünftige Entwicklung von Märkten, Zinsen oder Bonitäten. Der Betrachtungszeitraum sowie die Veränderung der einzelnen Risikokomponenten soll hier als Szenario abgebildet werden können.

2.6 Vertriebscontrolling

Im Vertriebscontrolling werden Daten, die aus verschiedensten Systemen der Bank gewonnen wurden (z.B. Buchungssysteme, Kostenrechnung), für vertriebliche Zwecke aufbereitet und ausgewertet.

- Cross-Selling

Die Ergebnisse eines vertriebsorientierten Controllings können zur Ermittlung von Cross-Selling Potentialen bei Kunden herangezogen werden. So können z.B. ein bestimmter monatlicher Gehaltseingang oder ein bestimmter Kontostand beim Kunden eine Marketingaktivität auslösen (z.B. bekommt der Kunde einen Investmentfonds statt seines bisherigen Sparbuches angeboten).

- Stärken/Schwächen Analyse

Es wird ein Stärken- und Schwächenprofil der Bank erstellt. Hierbei werden die spezifischen Stärken und Schwächen der Bank z.B. im Hinblick auf ihre Stellung im Markt und im Wettbewerb oder bei der Abwicklung von Kundengeschäften erfaßt.

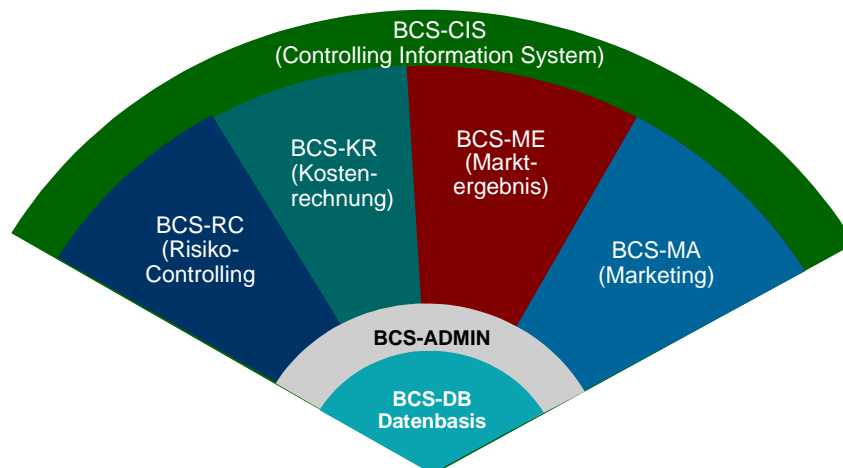
3 Lösungskonzept

focus bietet mit BCS kein Standardprodukt im üblichen Sinne, in dem Schnittstellen und Verfahren festgelegt sind und anschließend beim Kundeneinsatz an die verschiedenen operativen Systeme und das Controllingkonzept des Anwenders angepaßt werden müssen. Die Stärke von BCS liegt darin, dass zunächst die Schnittstellen sowie das Kalkulationsmodell und die -verfahren auf Basis eines Repository spezifiziert werden, aus dem dann das auf die Bedürfnisse des Anwenders optimierte Controlling System generiert wird.

3.1 BCS Produktkonzept

Aus dem oben dargestellten Bebauungsplan für die Gesamtbanksteuerung ergeben sich die dafür benötigten Instrumente und damit auch die entsprechenden Produktkomponenten.

In der nachfolgenden Grafik sind diese Komponenten von BCS dargestellt. Wobei BCS-DB, BCS-ADMIN und BCS-CIS keine selbständig vermarktbaren Einheiten sind, sondern nur im Zusammenhang mit den anderen Einheiten einsetzbar sind.



Während jede einzelne Komponente über eine spezifische Oberfläche verfügt, bietet BCS-CIS eine allgemeine Oberfläche an, mit deren Hilfe die Daten der unterschiedlichen Komponenten miteinander verknüpft und ausgewertet werden können.

Das bestehende Produkt BCS-ME beinhaltet bereits die oben dargestellten übergreifenden Funktionen, so dass bei einem weiteren Ausbau von BCS lediglich die entsprechende Zusatzfunktionalität bereitgestellt werden muß.

Auf Basis der für BCS angewandten Entwicklungstechnologie FACTS (siehe Kapitel 3.3) kann ein solcher Ausbau schrittweise erfolgen.

3.1.1 Funktionsabdeckung

Die Bereiche *Erlöscontrolling* und *Kostencontrolling* werden bereits heute durch die Komponenten BCS-ME bzw. BCS-KR abgedeckt.

Für den Bereich *Risikocontrolling* gibt es noch keine entsprechende Komponente, jedoch erste Ansätze für Zinsprodukt- und Marktrisiken.

Der Bereich *Planung/Budgetierung* wird teilweise durch die Komponenten BCS-ME-PL und BCS-KR abgedeckt.

Für das *Vertriebscontrolling* gibt es derzeit keine eigene Komponente, die benötigten Daten werden jedoch weitgehend durch das von BCS-ME befüllte Controlling Data Warehouse zur Verfügung gestellt.

Der Bereich *Führungsinformation* soll zukünftig durch die Komponente BCS-CIS abgedeckt werden, die neben den Benutzeroberflächen für die zuvor genannten Komponenten noch eine spezialisierte Benutzeroberfläche für die Entscheidungsebenen zur Verfügung stellt. Auf dieser Benutzeroberfläche werden Informationen aus allen Bereichen von BCS übersichtlich und komprimiert dargestellt.

BCS-MA beinhaltet Funktionen des Customer Relationship Managements, die einerseits durch entsprechende Fremdprodukte und andererseits durch die im Controlling Data Warehouse zur Verfügung gestellten Informationen abgedeckt werden.

3.1.2 Systemansatz

Der Systemansatz von BCS besteht darin, dass die verschiedenen BCS-Komponenten aufeinander abgestimmt sind und an den Schnittstellen bzw. über eine einheitliche Datenbasis miteinander in Beziehung stehen. Das heißt, alle BCS-Komponenten sind miteinander beliebig kombinierbar. Als Banken-Controlling-System für Kreditinstitute ist BCS somit stufenweise auf- und ausbaubar bzw. auslieferbar.

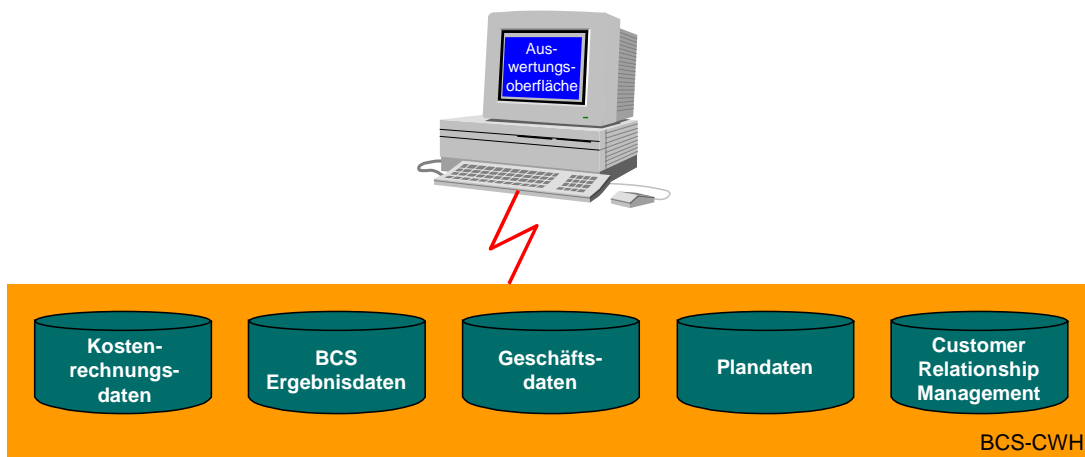
Sowohl die Schnittstellen der BCS-Komponenten untereinander als auch die darüber hinaus nach "außen" verfügbaren Schnittstellen werden nach Möglichkeit auf der Datenbasis abgebildet. Das heißt, der Austausch von Information zwischen den einzelnen Komponenten erfolgt über die Datenbasis, wobei andere Verfahren wie z.B. OLE ebenfalls möglich sein sollten. Dieses Vorgehen ermöglicht eine größere Unabhängigkeit unter den Komponenten und vereinfacht darüber hinaus den Anschluß weiterer Komponenten oder fremder Systeme. Dies ist sowohl für den stufenweisen Ausbau des Systems als auch zukünftige Entwicklungen von großer Bedeutung.

In diesem Sinne ist die Datenbasis als ein Controlling Data Warehouse zu verstehen, das auf Basis der Daten aus den operativen Systemen und den Ergebnisdaten der BCS-Komponenten die Informationsbasis für das Controlling System darstellt.

3.2 Controlling Data Warehouse

Die einzelnen Komponenten von BCS verarbeiten die Daten der unterschiedlichen operativen Systeme einer Bank sowie Daten externer Informationszulieferer (z.B. Marktzinssätze). Im Rahmen dieser Verarbeitung durch entsprechende Kalkulationsalgorithmen werden aus den ursprünglichen Rohdaten Daten mit neuen Informationsinhalten errechnet, die einen wesentlichen Beitrag zu einem steuerungsadäquaten Informationssystem eines Kreditinstitutes leisten.

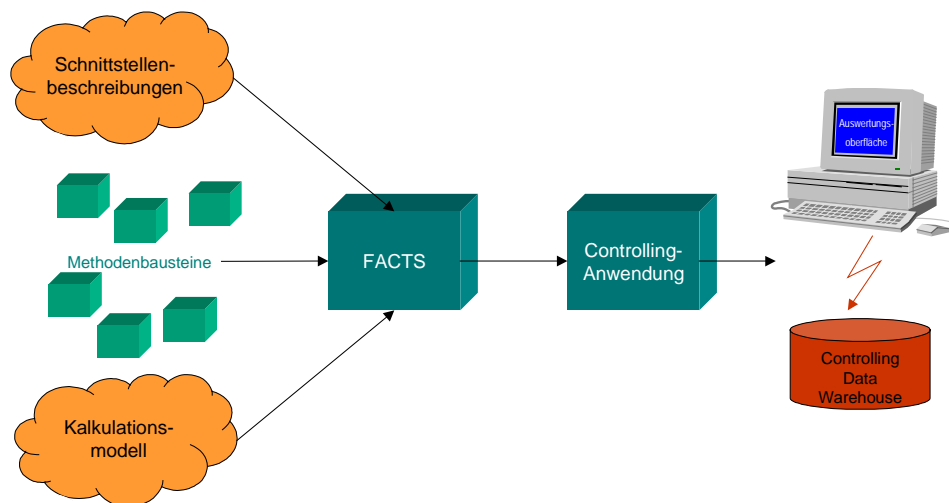
Diese Daten können dann wiederum mit Daten von Systemen aus anderen Bereichen wie z.B. eines Customer Relationship Managements (CRM) verknüpft werden. Dadurch entstehen neue Informationen, die vielfältig genutzt werden können.



Auf dieser Basis kann im Umfeld von BCS-ME ein Controlling-orientiertes Data Warehouse zur Verfügung gestellt werden, das schwerpunktmäßig Informationen zur Steuerung einer Bank in den Bereichen Controlling, Vertrieb, Marketing, Kunden Management und Kostenrechnung bereitstellt.

3.3 Entwicklungstechnologie

Auf Basis des Entwicklungswerkzeugs FACTS (Focus Application Creation Tool Set), können mit BCS in sehr kurzer Zeit Kalkulationskomponenten für Teilbereiche der Gesamtbanksteuerung erstellt werden und damit der Nachweis der Leistungsfähigkeit des Systems erbracht werden.



Die Architektur von FACTS baut auf einem zentralen Repository auf, in dem Information über Daten und Algorithmen gespeichert ist. Aus dem Repository heraus werden mittels eines Generators sowohl interne als auch externe Datenstrukturen (Schnittstellen) und die dazugehörigen Verarbeitungsalgorithmen generiert. Die Kalkulationsmethoden sind entweder in Form von Templates ebenfalls im Repository abgelegt oder werden über eine generierte Schnittstelle aktiviert.

Sowohl die Anwendung als auch die Benutzeroberfläche bieten die notwendige Flexibilität, um schnell auf alle Anforderungen und Änderungswünsche des Anwenders reagieren zu können. Insbesondere bei der Gestaltung von Bankprodukten sind wir in der Lage, unmittelbar auf Innovationen zu reagieren und auch komplexeste Produktstrukturen abzubilden.

BCS stellt eine mehrdimensionale Datenbasis (Controlling Data Warehouse) bereit, auf deren Basis vielfältige Aussagen gewonnen werden können.

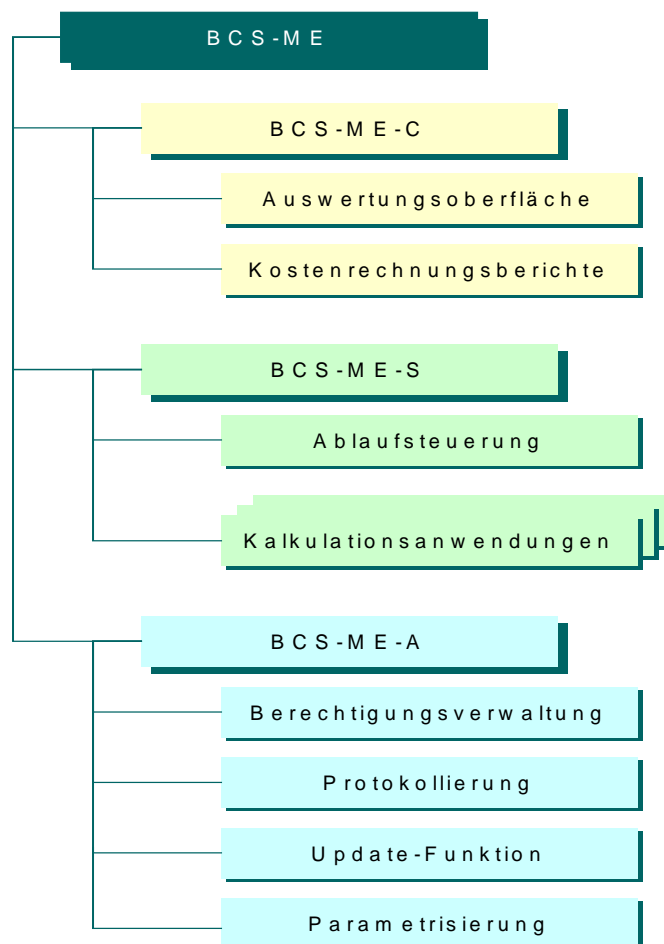
4 Derzeitiger Entwicklungsstand

Die derzeit beim Bankhaus Metzler und der Advance Bank im Einsatz befindlichen Komponenten von BCS-ME decken weitgehend die allgemeinen Anforderungen an ein solches Produkt ab.

Damit sollte auch gewährleistet sein, dass auf dieser Basis weitere Banken akquiriert werden können. Die vertriebliche Zielsetzung sollte dabei sein, mit einem möglichst kompletten Baukasten deren Anforderungen mit einem Minimum an zusätzlichem Aufwand abdecken zu können.

4.1 Produktstruktur

Die Produktstruktur von BCS-ME hat in der derzeit in Entwicklung befindlichen Ausprägung folgendes Aussehen:



BCS-ME-C (Auswertungsoberfläche) ist eine reine Client-Anwendung, die weitgehend unabhängig von den anderen Anwendungen und lediglich über die Datenbasis bzw. die Berechtigungsprüfung mit diesen verknüpft ist.

BCS-ME-S besteht aus einer Batchkomponente (Kalkulation), die auf dem Server abläuft, und einer Client-Server-Komponente (Ablaufsteuerung), die die Benutzeroberfläche und die Datenbasis für die Steuerung der Kalkulationsläufe zur Verfügung stellt.

BCS-ME-A ist eine Client-Server-Anwendung, die auf Basis mehrerer Komponenten unterschiedliche Dienste wie z.B. die Berechtigungsverwaltung oder Funktionskomplexe wie beispielsweise Eingabe und Ändern von Kalkulationsdaten umfaßt.

In Bezug auf die oben dargestellte Produktstruktur gelten folgende Festlegungen:

- das Produkt BCS-ME besteht aus mehreren Anwendungen, wie z.B. BCS-ME-A
- die Anwendungen bestehen ihrerseits wieder aus mehreren Komponenten

4.2 Produktumfang

Im Gegensatz zu traditionell entwickelten und aufgebauten Software-Paketen ist es bei der Bausteinphilosophie von BCS nicht ganz so einfach, den Produktumfang zu definieren.

Da es jedoch auch in Bezug auf die Preisgestaltung notwendig ist, den Interessenten Transparenz zu vermitteln, müssen gewisse Festlegungen getroffen werden.

Daher wird vorgeschlagen, den Produktumfang wie folgt zu definieren:

- BCS-ME besteht zunächst aus einem Basispaket, das die grundsätzlichen Ablaufmechanismen der Kalkulation (Lesen der Eingabedaten, Schreiben der Ergebnisdaten, Verarbeitung der Parameter) sowie die Berechtigungsverwaltung und -prüfung enthält.
- Darauf aufbauend ist eine Grundausstattung an Kalkulationsmethoden zu definieren, die den Funktionsumfang der ersten Ausbaustufe hinlänglich beschreibt.
- Erweiterungen des so definierten Funktionsumfangs sollten in Form von Funktionskomplexen (z.B. Barwertmethode) erfolgen, die dann als solche bepreist und ausgeliefert werden können.

Diese Systematik betrifft nicht die Client-Anwendung (Auswertungsoberfläche), da deren Funktionsumfang von den Kalkulationsmethoden unabhängig ist.

5 Weiterentwicklung BCS-ME

Die Weiterentwicklung von BCS-ME soll weiterhin auf Basis von Kundenprojekten erfolgen, in denen die zusätzlich benötigte Funktionalität definiert und umgesetzt wird. Ziel muß es dabei sein, möglichst allgemeingültige Methodenbausteine zu entwickeln, die dann im Rahmen größerer Funktionskomplexe vermarktet werden können.

5.1 Basis der Produktentwicklung

Gemäß der FACTS-Philosophie entstehen Produkterweiterungen durch neue bzw. abgeänderte Methodenbausteine. Um solche realisieren zu können, ist es notwendig, sich permanent mit neuen Theorien und Entwicklungen in diesem Bereich auseinanderzusetzen. Dazu gehört z.B. der Aufbau von know how für Themenbereiche wie dem Barwert- und Marktwertkonzept.

Wie in der Vergangenheit bereits erfolgreich praktiziert, können solche Forschungstätigkeiten im Rahmen von Praktikums- oder Diplomarbeiten erfolgen. Evtl. können auch Kooperationen mit Hochschulen ins Auge gefaßt werden.

5.2 Einbindung von Funktionsbibliotheken

Da es aus Kostengründen und mangels entsprechenden know hows nicht immer sinnvoll ist, alle Komponenten selbst zu entwickeln - auch dann, wenn es der Kunde bezahlt - sollte der Anschluß vorhandener Funktionsbibliotheken ins Auge gefaßt werden.

Mit den Kontakten zur Firma ORIMOS wurde hier bereits ein erster erfolgversprechender Ansatz gefunden, der allerdings noch in die Praxis umgesetzt werden muß.

5.3 Anschluß an andere Systeme

BCS-ME ist primär ein vertriebsorientiertes System, das auch eine äußerst sinnvolle Ergänzung zu anderen Systemen in diesem Bereich darstellen kann.

Hier sind insbesondere Data Base Marketing und Produktverwaltungssysteme zu nennen. Im Zusammenspiel mit diesen Systemen kann BCS-ME die benötigte Information zur Verfügung stellen, um ein effektives Controlling zu gewährleisten. Die Rolle von BCS-ME besteht in diesem Zusammenhang darin, Kalkulationsdaten in die Datenbasen der jeweiligen Systeme einzustellen.

Deshalb erscheint es sinnvoll, Kontakte mit Herstellern solcher Systeme herzustellen, um damit auch zusätzliche Vertriebswege zu erschließen.

6 Erweiterung von BCS

Wie im Abschnitt *3.1.1 Funktionsabdeckung* bereits dargestellt, werden mit BCS noch nicht alle Bereiche der Gesamtbanksteuerung abgedeckt. Um hier zu einem höheren Abdeckungsgrad zu kommen, wird BCS weiterhin entsprechend der Marktanforderungen entwickelt werden. Dies wird auf Basis weiterer Komponenten erfolgen, die in das Gesamtkonzept eingepaßt werden.

Um BCS um weitere Komponenten zu erweitern, bieten sich grundsätzlich zwei Wege an:

- Einbindung von Komponenten anderer Hersteller
- Entwicklung zusätzlicher Komponenten im Rahmen von Kundenprojekten

In der Zukunft werden beide Wege beschritten werden, wobei mit der Integration einer Komponente Kostenrechnung als BCS-KR bereits ein weiterer Schritt erfolgt ist.

Da im Bereich Risiko-Controlling die meisten Banken aufgrund gesetzlicher Anforderungen bereits einzelne Komponenten einsetzen, wird sich die weitere Vorgehensweise auf folgende Themen beschränken:

- Füllen von Lücken, die nicht durch bestehende Produkte abgedeckt sind (z.B. Zinsprodukttrisiken)
- Umsetzung aktueller Anforderungen, für die es auf dem Markt noch keine Lösungen gibt.

Auf jeden Fall wird die weitere Entwicklungsstrategie auf einer engen Zusammenarbeit mit den bestehenden Anwendern und Interessenten aufbauen, um zu gewährleisten, dass deren Anforderungen und Wünsche zeit- und sachgerecht umgesetzt werden können.

Kontakt:

Vertrieb und Beratung

focus

consulting & services AG
Frölingstraße 5c
D-61352 Bad Homburg

Tel.: +49-6172-17 17 68-0

e-mail: info@focus-cs.de

Internet: www.focus-cs.de

Vertrieb und Softwareentwicklung

focus

DV-Technologie
Beratung und Entwicklung GmbH
Luise-Kiesselbach-Platz 35
D-81377 München

Tel.: +49-89-74 13 83-0

e-mail: info@focus-dv.de

Internet: www.focus-dv.de

focus

CONSULTING & SERVICES AG

Frölingstraße 5c
D-61352 Bad Homburg
Germany

Telefon: +49 (0) 61 72 -17 17 68-0

Email: info@focus-cs.de

<http://www.focus-cs.de>

Kostencontrolling



Vertriebscontrolling

