

Gesamtbanksteuerung

Vom Blind- zum

Instrumentenflug



Management und Controlling benötigen für ein proaktives Risikomanagement effizient einsetzbare Tools für zeitnahe, transparente Reportings.

Flugzeug-Cockpit als Vorbild für moderne Reporting-Lösungen für die Gesamtbanksteuerung.

Die Finanzmärkte sind hoch dynamisch und komplex. Das Potenzial möglicher Risiken steigt von Jahr zu Jahr. In diesem Umfeld muss das Management existenzbedrohende Marktrisiken rechtzeitig erkennen, richtig bewerten und schnell handeln. Gleichzeitig muss das Management die Performance des Unternehmens im Blick behalten und die regulatorischen Aufgaben erfüllen.

Gesamtblick auf Risiken gefordert

Diesen „Balanceakt“ auf Dauer erfolgreich zu bestehen, stellt für Führungskräfte von Finanzdienstleistungsunternehmen eine der größten Herausforderungen dar. Themen wie Gesamtbanksteuerung, Enterprise Risk Management (ERM) oder Performance Management werden in den Fachmedien entsprechend gewürdigt. Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass sie mittel- oder unmittelbar der unternehmensweiten, strategischen,

risikoadäquaten Unternehmenssteuerung dienen.

„Banken wie Versicherer wollen mit dem Einsatz von ERM-Systemen im Wesentlichen ihre Kreditverluste reduzieren und die Kapitalallokationen senken“, so eines der zentralen Ergebnisse der internationalen Risk Management-Studie von SAS und Chartis Research. Die Marktforscher befragten Mitte 2007 rund 400 Top-Manager aus der Finanzbranche.

„Der integrierte, abteilungsübergreifende Gesamtblick auf alle Risiken sei extrem wichtig“, so die Autoren der Studie, die bei den Befragten mehrheitlich die Forderung nach einer „Verknüpfung aller Risikolösungen in nur einer technologischen Umgebung oder Plattform“ notierten.

Zwischen diesen Erkenntnissen und einer zeitnahen, individuellen Umsetzung zeigen sich in der Praxis zum Teil erhebliche Diskrepanzen. Obwohl viele Führungskräfte laut dieser Studie einen übergreifenden Ansatz einfordern,

hat offensichtlich erst ein Viertel der Unternehmen ERM-Strategien ausgearbeitet oder konkrete Pläne für deren Umsetzung.

Transparente Reportings noch selten

Andererseits zeigt die Studie, dass die Finanzinstitute den bisher üblichen Insellösungen in Zukunft kaum noch Chancen einräumen. Der Trend geht in Richtung integrierter, konsolidierter Lösungsansätze. Proaktives, effektives und vor allem effizientes Finanz- und Risikomanagement hat heute einen sehr hohen Stellenwert. Diese Anforderung ist mit herkömmlichen Instrumenten kaum zu erreichen.

Vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität der Märkte und Produkte stellt sich demnach die Frage, ob die bisher eingesetzten Modelle und Reportingsysteme dem Management tatsächlich in einem vertretbaren Zeitrahmen die Fakten und Zusammenhänge liefern, die modernes Risikomanagement heute benötigt.

Ein Reporting, das für das Top-Management transparent ist und darüber hinaus auch noch topaktuell ist, ist derzeit eher Ausnahme als Regel“, so auch Dr. Christof Ipsen, vom Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein (SGVSH): „Die bisher eingesetzten Modelle und Reportingsysteme sind darüber hinaus meist auch sehr aufwändig in der Handhabung.“

Abhängigkeiten bleiben vielfach im Dunkeln

Selbst wenn bereits erheblich in die Datenbasis investiert wurde, um die Datenqualität zu bessern; Vorstände von Banken oder Versicherungen erhalten den geforderten „Gesamtblick auf alle Risiken“ in aller Regel dennoch nur eingeschränkt. Viele Top-Manager sind weiterhin gezwungen erst mehrseitige Reports mit zahlreichen Zahlenkolonnen und Prosa-Texten zu lesen, bevor sie einen ersten Überblick über notwendige Strategie-Anpassungen oder kurzfristige Kurskorrekturen erhalten.

Ein weiterer Kritikpunkt an den heute noch vielfach eingesetzten, konventionellen Reportingsystemen ist, dass diese kaum tieferegehende Analysen von Ursache-Wirkung-Beziehungen erlauben. Denn mit den herkömmlichen Darstellungsformen sind bestehende Beziehungen zwischen den einzelnen Ergebniskennzahlen kaum zu vermitteln.

Dr. Ipsen sieht hierin ein Kernproblem. „Die meisten heute im Einsatz befindlichen Reportingsysteme bilden oft nur Kennzahlen ab, ohne die bestehenden gegenseitigen Abhängigkeiten dieser Kennzahlen untereinander zu berücksichtigen“. Die Veränderung einer einzelnen Kennzahl zieht unweigerlich die Veränderungen anderer Kennzahlen nach sich. Und genau diese Wechselwirkungen sind es aus seiner Sicht, worauf es

bei der Steuerung der Risiken ankommt: sie müssen schnell erkannt werden, um ebenso schnell Gegenmaßnahmen einzuleiten. Ein weiterer Aspekt ist die aus seiner Sicht häufig fehlende Möglichkeit, Veränderungen direkt im Report nach dem „was-wäre-wenn-Prinzip“ zu simulieren. Erst dies erlaubt, die aus Veränderungen resultierenden Konsequenzen sofort zu erkennen und entsprechende Entscheidungen zu treffen.

Vogelperspektive erweitert das Blickfeld

Sowohl das Top-Management, als auch das Controlling erwarten ein einfaches und gleichzeitig wirkungsvolles Monitoring der aktuellen Risikolage. Eine vergleichsweise schnelle und wirksame Lösung der beschriebenen Problemstellung verspricht ein neuer Ansatz, der sich auf die Schnittstelle „Datenaufbereitung/Anwender“ konzentriert. Grundidee ist, die heute bekannten, aus den Datenbeständen gewonnenen Ergebnis-Kennzahlen wie in einem Flugzeug-Cockpit aufzubereiten.

So steuert ein Pilot seine Maschine im Wesentlichen anhand einiger weniger Instrumente oder Dreh-Regler, die auf einen Blick alle wesentlichen Informationen,

etwa für Kurskorrekturen, wiedergeben.

Diese auch als „Steuerungs-Cockpit“ bezeichneten Modul-Lösungen können sowohl für die Gesamtbanksteuerung als auch für die Steuerung einzelner Geschäftsfelder flexibel eingesetzt werden. Sie liefern dem Top-Management die benötigten aussagefähigen Fakten für strategische Entscheidungen.

Auf der Basis von Simulationsmodellen erhalten Controlling und Fachbereich zeitnahe, effizient und individuell gestaltbare Auswertungen. Die gegebenen Abhängigkeiten werden durch grafische Elemente visualisiert.

Eine wichtige Voraussetzung für den praktischen Einsatz: Das Steuerungs-Cockpit sollte die vorhandene Basistechnologie nutzen können; und kompatibel zu bestehenden oder im Aufbau befindlichen ERM-Systemen oder Systemen zur Gesamtbanksteuerung sein.

Der Markt hält inzwischen geeignete Schnittstellen-Lösungen bereit. Auf dieses Thema spezialisierte Beratungen unterstützen bei der Auswahl und bei der Implementierung dieser Instrumente.

Fazit

Moderne Reporting-Tools mit bedienungsfreundlichen Cockpit-Funktionen fügen sich aufgrund ihres modularen Konzeptes unkompliziert in die bestehende Anwendungsumgebung ein. Das Management gewinnt Zeit für seine eigentlichen Kernaufgaben und deutlich mehr Entscheidungssicherheit.

Cockpit-Ansatz schafft Transparenz

Transparentes Reporting

Die meisten Institute haben ein Risikotragfähigkeitskonzept entwickelt, um damit die Risiken zu managen. Oft basiert die Steuerung auf internen Modellen zur Ermittlung wertorientierter Risikokennzahlen wie etwa auf VaR/CVaR-Modellen für die Beurteilung von Marktpreis- oder Adressausfallrisiken. Häufig fehlt es jedoch an einem integrierten, transparenten Reporting für das Top-Management.

Reduzierter Aufwand

Der Aufwand für die Aufbereitung von Kennzahlen für die Gesamtbanksteuerung ist erheblich. So zeigte eine Studie der agens Consulting, dass die Zahlenaufbereitung 60 bis 80% der Tagesarbeit im Controlling umfasst. Mit dem Cockpit-Ansatz halten sich Zeitaufwand und Kosten für die Datenaufbereitung nach ersten Erfahrungen der agens Consulting in Grenzen. Eine wichtige Einflussgröße ist jedoch das aktuelle Datenqualitätsniveau sowie die vorhandenen Datenstrukturen.

Dialog

redaktion@agens-sign.de