

Entwicklungslinien im Bank-Controlling

Johann Rudolf Flesch / Stefan Gerdsmeier

Die Kreditwirtschaft befindet sich in einem Umbruch, der die Vertriebs- und Produktionsstrukturen sowohl im Privatkunden- als auch im Firmenkundengeschäft neu definieren wird. Wesentliche Funktion des Controllings ist es künftig, derartige Veränderungsprozesse institutsindividuell zu fördern und zu begleiten. Dr. Johann Rudolf Flesch, Vorstandsmitglied, und Stefan Gerdsmeier, Hauptabteilungsleiter Unternehmenssteuerung der DG BANK in Frankfurt/Main, stellen den state of the art dar und zeigen denkbare Entwicklungslinien für ein effektives Controlling auf.

Bereits Anfang der 80er Jahre wurde dem Banksektor ein Jahrzehnt des Wandels prophezeit.¹ Mit Schlagworten wie Deregulierung, Securitisierung, Globalisierung und Technologisierung wurden schon damals die maßgeblichen Bestimmungsfaktoren für die Entwicklung der Branche bis zur Jahrtausendwende gekennzeichnet aber wohl nur von wenigen Managern in ihren dramatischen Auswirkungen erfaßt.

Herausforderungen

Traditionelle Bankservices, wie die Abwicklung des Wertpapiergeschäftes, des Zahlungsverkehrs oder des Kartengeschäftes, werden zunehmend in selbständige Einheiten ausgelagert und konkurrieren dort mit wettbewerbserfahrenen Nichtbanken. Lukrative Marktsegmente wie Konsumgüterfinanzierungen bzw. Leasing liefern Industrie- und Handelsunternehmen ohne Einschaltung der Banken direkt mit dem Produkt.

Die Technologie ist insbesondere im Massengeschäft mit Privatkunden sowohl im Hinblick auf die Gestaltung des Produktionsprozesses als auch des Vertriebssystems zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Über Direktbank-Aktivitäten stehen damit zukünftig große Teile des bestehenden Vertriebsnetzes in diesem Geschäftssegment in Frage. Kostenintensive Beratungs- und Serviceleistungen werden auf Expertenzentren konzentriert und nur noch ertragsstärkeren Kundensegmenten angeboten.

Im Firmenkundengeschäft, insbesondere im Investment Banking, bilden sich international operierende Einheiten heraus, die eine rentable Besetzung dieses Geschäftssegments durch kleinere Wettbewerber fraglich, zumindest aber sehr riskant erscheinen lassen. Andererseits belasten Insolvenzen die Rentabilität dieses Geschäftssegments bei

weiterhin zu beobachtender Kreditlastigkeit nachhaltig.

Mit den Fusionen auf internationaler wie nationaler Ebene ist über die Umbildung einzelner Geschäftssegmente hinaus eine weitere Verschärfung der Strukturveränderungen in der Branche eingetreten. Als Folge des Wandlungsprozesses wird mit einem massiven Personalabbau in der deutschen Kreditwirtschaft gerechnet.

Die wenigen Beispiele lassen den Schluß zu, daß im Bankensektor ein Differenzierungsprozeß platzgegriffen hat, der die Vertriebs- und Produktionsstrukturen sowohl im Privatkunden- als auch im Firmenkundengeschäft bis hin zur Spezialdisziplin Investment Banking neu definieren wird. Dieser Prozeß wird zudem an Geschwindigkeit und Tiefgang weiter zunehmen.

Was aber wird am Ende dieses Prozesses stehen? Eine allgemeingültige Antwort läßt sich hierauf nicht finden. Wie groß die Bedrohung für den Bankensektor werden kann, lassen Arbeiten wie die von Arrow und Debreu² erahnen, die für Banken in modernen Märkten keine Funktionen mehr sehen. Fest steht wohl, daß »die Bank der Zukunft ... kein Allesanbieter mehr (sein wird), sondern ... sich bei Produkt- und Serviceangeboten sowie den Vertriebswegen auf ihre Stärken (konzentrieren muß)«.³

Aus unserer Sicht werden sich aufgrund der Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, im Kundenverhalten und in der Technologie drei Grundtypen von Banken herausbilden (Abbildung 1).⁴ Die Vertriebsbank wird eine Einheit sein, die sich wie eine Art Franchise-, Handels- oder Maklerunternehmen vorrangig auf den Vertrieb von Finanzprodukten und -diensten konzentrieren wird. Die Vertriebsbank wird ihr Leistungsangebot und ihre Vertriebswege in weitaus stärkerem Maße nach unterschiedlichen Bedarfslagen der Kunden

differenzieren, als das in den heutigen Filialsystemen der Fall ist.

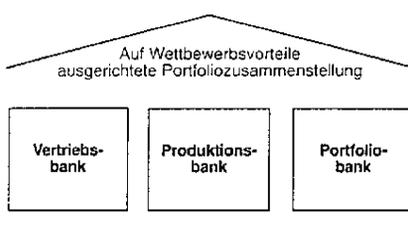
Die »Assets« dieser Einheit liegen im Kundenstamm, hier insbesondere in dem umfassenden Wissen um die Bedarfslagen des Kunden. Ihre Kernfähigkeiten liegen im Verkauf sowie in der Markt- und Kundenbewertung, im Marketing und in der optimalen Gestaltung von Vertriebskanälen. Die Einheit wird die Produkte von Dritten (Produktionsbank) beziehen und auch die über das Kundengeschäft eingeworbenen Risiken unmittelbar an Dritte (Portfoliobank) zu einem Transferpreis weitergeben.

Die Produktionsbank wird eine Einheit sein, in der die Abwicklung und Administration von Finanzprodukten entsprechend industrieller Standards vorgenommen wird. Die Fähigkeiten liegen hier im technisch-organisatorischen Know-how. Sie positioniert sich damit schwerpunktmäßig als Service-Provider im Bankgeschäft.

Die Portfoliobank wird eine Einheit sein, die sich auf das Risikomanagement und diesbezügliche Produktentwicklungen konzentrieren wird. Die Stärken dieser Einheit liegen in der Markt- und Kundenanalyse sowie im Know-how um Risikomanagement-Techniken. Die Portfoliobank übernimmt Markt- wie Ausfallrisiken von der Vertriebsbank und vom Produktionsspezialisten und managt sie im Portfolio.

Idealtypisch wird jedes Bankinstitut entsprechend seiner erreichten oder erreichbaren Stärken ein Aktivitätenportfolio aus den drei Grundtypen zusammenstellen. Die Einheiten operieren dann, unabhängig von ihrer rechtlichen Konstruktion, selbständig am Markt, d. h. sie können von den anderen Einheiten Leistungen beziehen oder von Dritten zukaufen. Durch diese Zerlegung der Bankleistung wird gleichzeitig auch der vielbeklagte zunehmenden Komplexität entgegengewirkt. Erst dann werden

Abbildung 1: Bank der Zukunft

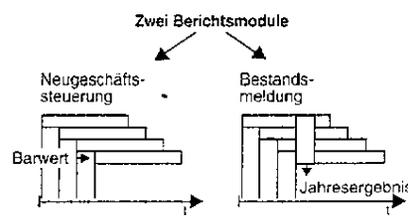


die vielbeschworenen Synergieeffekte einer Universalbank transparent und bewußt steuerbar.

Für diese Entwicklung sprechen vergleichbare Differenzierungsprozesse in anderen Branchen wie z. B. bei Fluggesellschaften und in der Kommunikationsindustrie.⁵ Aufgrund ihrer Historie haben Banken im Vergleich zu anderen Branchen wenig Erfahrungen im Umgang mit einem globalen Preis- und Leistungswettbewerb und dem Einsatz neuer Technik zur grundlegenden Neugestaltung von Produktion und Vertrieb. Ebenso ist eine Gestaltung der Geschäftsaktivitäten und Prozesse nicht vorrangig nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu erkennen.

Die zukünftige Rolle des Controllings wird wesentlich davon abhängen,

Abbildung 3: Neugeschäftssteuerung ersetzt Bestandsbetrachtung



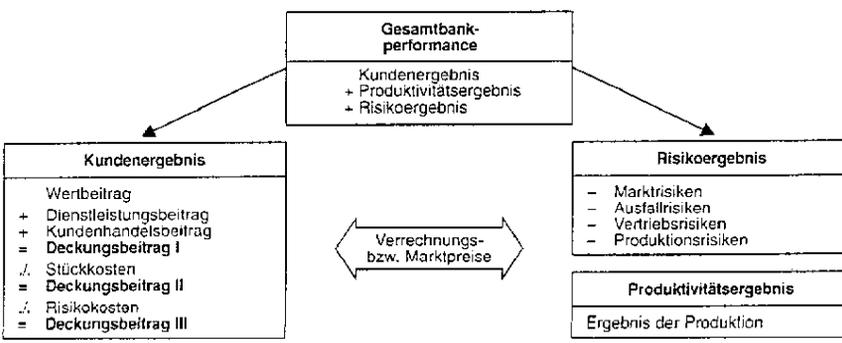
wie derartige Veränderungsprozesse institutsindividuell durch das eigene Leistungsangebot gefördert und begleitet werden können.

Stand des Controllings

Der durchschlagende Erfolg der Marktzinsmethode hat Anfang der 80er Jahre den Grundstein für eine am Opportunitätsgedanken orientierte Bewertung des Bankgeschäftes gelegt. Damit war erstmalig eine systematische Trennung zwischen Kundenbeitrag und Transformationsbeitrag im Zinsgeschäft möglich.

Die Ausrichtung auf handelsrechtliche Bewertungsansätze und die damit verbundenen Schwierigkeiten vor allem in der verursachungsgerechten

Abbildung 2: Die Gesamtbankperformance



Erfolgsmessung von Kundengeschäft und Treasury sowie die verbleibenden Dimensionsunterschiede z.B. zwischen Konditions- und Provisionsbeitrag im Kundengeschäft führten Anfang der 90er Jahre zur Entwicklung des Barwertkonzeptes.⁶ Grundgedanke dieses Ansatzes ist die konsequente Marktpreisbewertung aller Bankgeschäfte.

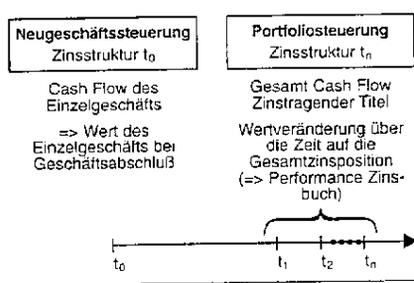
Erfolgsmaßstab im Barwertkonzept ist nicht mehr der handelsrechtlich definierte Erfolg der Bank, sondern der Vermögenszuwachs oder die Gesamtbank-Performance. Als Erfolgsquellen werden das Kundenergebnis als Erfolg der Beratungs- und Vertriebsaktivitäten der Bank, das Risikoergebnis als Erfolg aus den Handelsaktivitäten und Eigenanlagen sowie das Produktivitätsergebnis als Erfolg des Ressourcenmanagements methoden- und dimensionsgleich gemessen (Abbildung 2).

Grundlage der verursachungsgerechten Erfolgsdifferenzierung zwischen den Managementbereichen ist dabei ein System marktbasierter Verrechnungspreise. Über die Vorteile in der verursachungsgerechten Erfolgsmessung hinaus hat dieser Ansatz zu weiteren entscheidenden Fortschritten in der Unternehmenssteuerung geführt.

So wird das Kundenergebnis nur auf der Basis der Neugeschäftsabschlüsse und damit der tatsächlichen Akquisitionleistung einer Planperiode gemessen (Abbildung 3). Marktveränderungen werden damit unmittelbar transparent und nicht durch Erfolgsbeiträge aus dem Altgeschäft verdeckt.

Gegensteuerungsmaßnahmen können damit zeitnäher aufgesetzt werden. Unter Einschluß von Produktions- und Risikokosten ergeben sich rentabilitätsorientierte Steuerungsimpulse für die Förderung des Cross Selling. Mit der durchgängigen Marktpreisbewertung aller Geschäftsakti-

Abbildung 4: Management des Zinsänderungsrisikos



vitäten ist der Dimensionsunterschied zwischen dem Kundengeschäft und dem Erfolg der Treasury aufgehoben. Während das Kundenergebnis den Erfolg zu Preisen am Abschlußtag wiedergibt, zeigt sich im Erfolg der Treasury der Erfolg aus Positionsnahme und/oder Preisänderung über die Zeit (Abbildung 4).

Der Portfolioansatz in der Risiko- steuerung stellt eine weitere Ausbaustufe im Barwertkonzept dar.⁷ Die Grundidee dieses Ansatzes ist es, durch ein System von Verrechnungspreisen und internen Geschäften alle risikotragenden Geschäfte auf die für den Handel mit Dritten autorisierten Einheiten zu transferieren. Damit wird der Gedanke einer Aggregation aller

Risiken einer Bank zu einer steuerbaren Gesamtbank-Risikoposition zugunsten einer klar definierten Anzahl verantwortungsgerecht abgegrenzter Portfolien mit klarer Ergebnis- und Risikoverantwortung aufgegeben.

In der Regel werden Portfolien der Treasury oder Zentraldisposition, des Handels und die strategischen Bankanlagen unterschieden (Abbildung 5). Erst wenn Erfolg und Risiko der unterschiedlichen Portfolien nach gleichen Methoden gemessen und beurteilt werden, kann eine durchgängige Risikopolitik und Anlagestrategie für alle Risikoarten formuliert, implementiert und in ihrer Entwicklung verfolgt werden (Abbildung 6).

Durch Übertragung der Erfahrungen in der Bewertung und Steuerung von Marktrisiken konnten auch neue Wege in der Steuerung des Kreditrisikos aufgezeigt werden. Mit dem Optionspreismodell (nach Black-Scholes) wurde ein Ansatz vorgestellt, der im Gegensatz zu den eher segmentspezifisch/statistischen Ansätzen der 80er Jahre eine individuelle Risikobewertung für jedes Kundenengagement ermöglicht.⁸ Analog der Bewertung von Aktienoptionen wird das Risiko hier durch den Vergleich des Ertragswertes und seiner erwarteten Stabilität im Vergleich zum

Abbildung 5: Teilportfoliokonzept (Beispiel DG BANK)

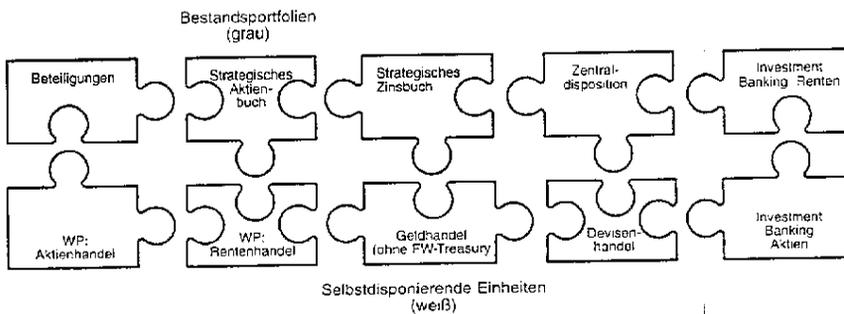
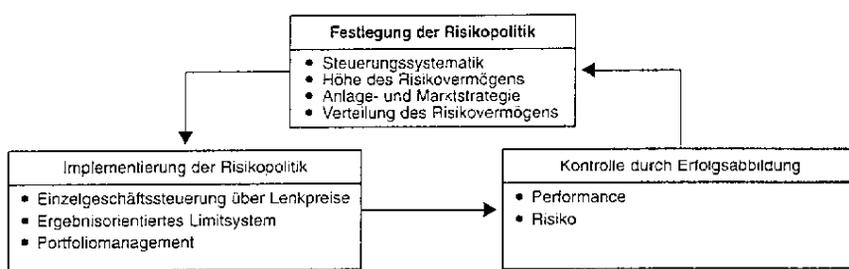


Abbildung 6: Prozeßgestaltung und Systematik der Risikosteuerung



Schuldenstand eines Unternehmens abgeleitet (Abbildung 7).

Die Risikoprämie selbst läßt sich über das Bewertungsmodell auf jede Finanzierungsmodalität und Sicherheitssituation individuell anpassen. So wird beispielsweise für den Kunden A ein anderes Finanzierungsrisiko berechnet als für den Kunden B und ein zehnjähriger Blankokredit fordert eine andere Risikoprämie als ein zu 50 Prozent gesichertes Engagement. Darüber hinaus eröffnet sich mit dem Optionspreismodell als Grundlage das gesamte Instrumentarium des Portfoliomanagements bis hin zum Risikotransfer über den Einsatz von Kreditderivaten.

Auch in der Ressourcensteuerung hat der Barwertgedanke durch eine verstärkte Prozeßorientierung neue Impulse gesetzt. So zeigt die Analyse des Kostenverlaufs eines Kreditengagements über die Zeit z. B. auf, daß die wesentlichen Kostentreiber die kundenbezogenen Elemente der Akquisition und Risikobewertung sind (Abbildung 8). Damit wird aber auch klar, daß die Struktur des Zielkundenportfolios und der Risikomanagementansatz die Prozeßkosten maßgeblich beeinflussen.

Mit dem Barwertkonzept und den skizzierten Folgeentwicklungen steht ein Steuerungsinstrumentarium zur Verfügung, das ein Höchstmaß an

Transparenz über alle Erfolgsquellen der Bank in einem geschlossenen und methodisch einheitlichen Ansatz bietet. Hat sich aber durch den Einsatz der Instrumentarien das Verhalten der Entscheidungsträger hin zu mehr Rentabilitäts- und Risikobewußtsein und zu einer planvolleren Vorgehensweise im Geschäft verändert?

Bei nüchterner Betrachtung ist das wohl bisher nicht umfassend gelungen. Deutliche Fortschritte konnten im Bereich des Marktrisiko-Managements erzielt werden, wo Bewertungsverfahren wie z. B. der Value at Risk zum Handwerkszeug moderner Investment Banking-Einheiten geworden sind und die Geschäfts- und Risikopolitik bis hin zur Organisationsform wesentlich beeinflusst haben.

Weiterhin sind aber deutliche Defizite in der systematischen Marktbearbeitung im Kundengeschäft, einer laufenden Qualitäts- und Produktivitätssteigerung in den Geschäftsprozessen, einem aktiven Portfoliomanagement im Kreditgeschäft sowie insgesamt einer aus strategischen Überlegungen abgeleiteten konsequenten Lenkung des knappen Kapitals in die rentabelste Verwendung zu erkennen.

So haben sich beispielsweise, ausgelöst durch die belastenden Marktentwicklungen, die neuen Denksätze über das Optionspreismodell sowie den aufkommenden Markt in Kredit-

derivaten, die methodische Diskussion um geeignete Risikomanagement-Instrumente im Kreditgeschäft deutlich belebt. Der Managementprozeß von Kreditrisiken ist aber nach wie vor bestimmt durch Einzelfallentscheidungen auf der Basis einer Fülle von Einzelinformationen in unterschiedlichen Dimensionen (DM, qualitativ, Verhältniszahlen etc.)

Als Fazit kann festgehalten werden, daß der Wandel vom »Bankgeschäft als Kunstform« hin zu einer wertorientierten Geschäftsführung damit erst in den Anfängen steckt. Allgemein schlägt sich hier die Erkenntnis nieder, daß Änderungen in den sozialen Faktoren und damit in Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter eine deutlich höhere Wirkung auf den Unternehmenserfolg als Fortschritte in sachbezogenen

Abbildung 7: Grundgedanke der kundenindividuellen Bewertung des Ausfallrisikos

Ein Ausfallrisiko ist dann gegeben, wenn der Marktwert der Aktiva eines Kreditnehmers unter der Berücksichtigung von Ertragsschwankungen während der Laufzeit unter den Marktwert des Fremdkapitals sinken kann.

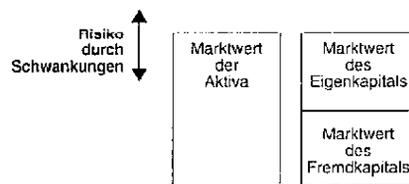


Abbildung 8: Analyse der Kostentreiber im Kreditgeschäft

Einzelgeschäfts-/produktbezogene Prozesse	Abwicklung des Einzelgeschäftes DV-Pflege jährliche Bestandspflege
Kundenbezogene Prozesse	Akquisition Erstellung Kreditvorlage Erstellung Kreditüberwachungsvorlage

Betriebswirtschaft

Faktoren haben. Allerdings sind diese auch durch eine deutlich geringere Veränderungsfähigkeit gekennzeichnet (Abbildung 9).

Zur wirkungsvollen Unterstützung in der geschilderten Umbruchssituation durch das Controlling müssen über das Angebot geeigneter Managementinstrumente hinaus vor allem die Fähigkeiten zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in ihrer sozialen Dimension entwickelt werden. In diesem Sinne werden im nächsten Abschnitt zukünftige Entwicklungslinien des Bankcontrollings aufgezeigt.

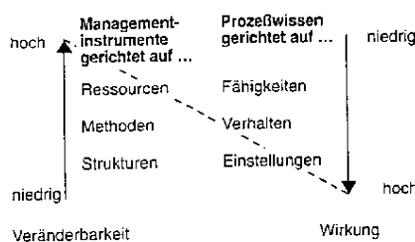
Entwicklungslinien

Wir sehen für die effektivere Unterstützung des Bankmanagements durch Controlling im anstehenden Veränderungsprozeß zu allererst die Entwicklung von Fähigkeiten zur bewußten und zielgerichteten Prozeßgestaltung selbst vor der Entwicklung instrumenteller Lösungsansätze als notwendig an (Abbildung 10).

Neueste Diskussionen über strategisches Management kommen zu dem Ergebnis, daß die Unternehmensentwicklung umso weniger planerisch-analytisch erfäßbar ist, je schneller sich die Umwelt ändert. An die Stelle von strategischen Plänen tritt zunehmend die alle Geschäftseinheiten verbindende Unternehmensvision sowie ein umfassendes Verständnis über die Gestaltungselemente des Managementprozesses und deren Wechselwirkungen.

Einen derartig geschlossenen Denkansatz für ein Unternehmen bietet z. B. das Sankt Galler Management-Modell.⁹ Dem Grundgedanken dieses Modells zufolge ermöglicht nur die stimmige Entwicklung von Strukturen, Aktivitäten und Verhalten über die Gestaltungsebenen der Normen und Werte, der Strategie und des

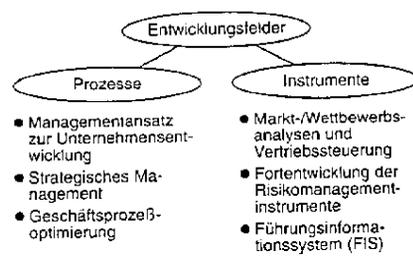
Abbildung 9: Im Spannungsfeld von Veränderbarkeit und Wirkung



Operativen Managements eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung (Abbildung 11).

Die normative und strategische Ebene des Unternehmensmodells beruhen dabei auf Konzeptionen und sind auf eine Rahmengestaltung für den Managementprozeß ausgerichtet, während auf der operativen Ebene lenkend und gestaltend in das Unternehmensgeschehen eingegriffen wird. Durch Aktivitäten, Strukturen

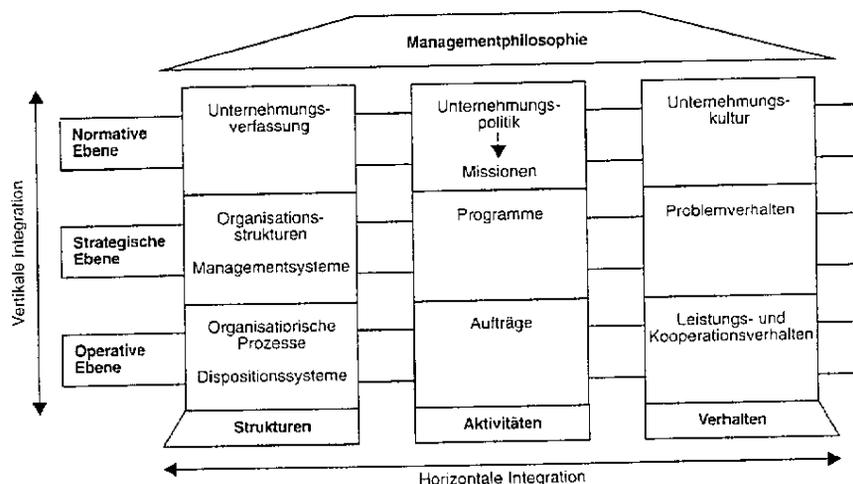
Abbildung 10: Entwicklungsfelder des Controllings



und Verhalten werden die Management-Ebenen integriert, so daß sich ein konzeptionell gestalterisches Wollen letztlich über Leistung und Kooperation in Fortschritt umsetzt.

Das Management-Modell ist in seinen Dimensionen inhaltlich von jedem Unternehmen individuell zu beschreiben und stellt dann gleichsam das Curriculum des Managementprozesses oder die Managementphilosophie dar, an der sich die Führungskräfte in

Abbildung 11: St. Galler Management-Modell



Quelle: Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management. Frankfurt – New York 1996.

PMS Risiko-Meßsystem

- **Instrument-Pricing** (Rendite, Risiko)
 - Renten
 - Aktien
 - div. O+F, auch OTC
 - Zinsderivate (Cap, Swap, FRA, ...)
 - Geldmarktinstrumente
 - FX (Kassa, Termin, Swap)
- **mehrstufige hierarchische Bestandsdarstellung und Aggregation z. B.:**
 - Darstellung der Organisationsstruktur der Bank
 - CAD-Struktur
- **Risiko-Modelle**
 - KWG 6, Grundsatz I
 - Basel
 - RiskMetrics
 - historische Simulationen
 - Backtesting
 - CreditMetrics
- **Limit-System, das die Volumina, P/L, Eigenkapitalbedarf, Risiko, BP Value, VaR, etc., einschränkt, pro:**
 - Geschäft
 - Position
 - Depot (Portfolio)
 - Händler
 - Abteilung
 - Kontrahent
 - Emittent
 - Länder, etc.
- **Bildung von künftigen Verlaufsszenarien mit**
 - Zinsstrukturkurven
 - Devisen
 - Aktien-Indizes
 - Worst Case, etc.
- **Geschäftserfassung**
- **Schnittstellen für Marktdaten (aktuell, historisch)**
- **Schnittstellen zu operativen Systemen**
- **Schnittstellen zu Xetra und Samba in Vorbereitung**
- **Flexibles Reporting**
- **Data Warehousing in near-time (Applix TM1) für Risiko- und Portfoliomanagement**
- **MAH-fähig**
- **Netzlösung Server: NT/ UNIX/ Novell
Desktop: Windows 3.x, 95, NT, OS/2**
- **Stand alone Lösung (Windows-NT)**
- **Intranet Server Lösung**
- **mit diversen relationalen Datenbanken einsetzbar**
- **empfohlen von Banken- und Sparkassenverbänden**

Stand alone Lösung ab DM 35.000,-
Preis für Netz- und Intranet Server Lösung auf Anfrage.

Das interne Risikomeßmodell im PMS wurde im Dezember 1997 bei einem unserer Kunden mit einem behördlichen Zertifikat ausgezeichnet – als eines der ersten Risikomanagementsysteme auf dem Kontinent.

Much-Net DV GmbH
Simrockstraße 23
53113 Bonn

Tel.: (02 28) 9 11 46 - 0
Fax: (02 28) 9 11 46 - 46
<http://www.much-net.com>

der zunehmend turbulenter werden- den Umwelt in Entscheidungssituati- onen orientieren können.

Will das Controlling sich vor dem Hin- tergrund der Herausforderungen aus der Umsetzung und Anwendung eines derart umfassenden Management- ansatzes zukünftig erfolgreich positio- nieren, muß es vor allem sein Rollen- verständnis und seine Kernfähigkeiten erweitern und darüber hinaus die Zusammenarbeit mit Bereichen, die komplementäre Fähigkeiten besitzen (z. B. Personal- und Organisationsbe- reich), ausbauen.

Für das Controlling der DG BANK haben wir uns z. B. die Mission »Wir sind Berater und Informationsma- nager des TOP-Managements in Ver- änderungsprozessen hin zu mehr Rentabilität im Unternehmen« gege- ben. Beratung und Information stellen damit die wesentlichen Leistungen des Controllings dar, die in einem Kreislauf von der Problemanalyse und Diagnose bis zur Informationsbereit- stellung miteinander verknüpft sind. Die Beratung wird dabei zukünftig das Informationsangebot wesentlich be- einflussen (Abbildung 12).

Eine derartige Vision erfordert die Er- weiterung des Rollenverständnisses von einer eher missionarischen Auf- gabe der Etablierung moderner Me- thoden und Prozesse der Unterneh- menssteuerung um eine Dienstlei- stungsfunktion des Controllings in Form problemadäquater Informations- bereitstellung sowie Entscheidungs- unterstützung und Koordinationshilfe im Managementprozeß bis hin zu einer aktiven Teilnahme im Verände- rungsprozeß bei der Zielfindung und der Umsetzung von Veränderungs- projekten als »Change Agent«.

Die analytisch planerischen Kern- fähigkeiten des heutigen Controllings bieten hierfür eine gute Grundlage. Sie sind aber mit Blick auf die zu er- wartenden komplexen und tiefgreifen-

den Strukturprobleme um spezielle Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vor allem unter Berücksichtigung der sozialen Aspekte zu ergänzen.

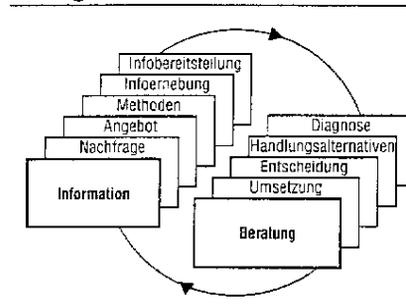
Mit seinen Stärken in den betriebswirtschaftlichen Dimensionen von Ertrag, Kosten und Risiken wird sich Controlling dabei auf die Gestaltung der Aktivitäten im Managementprozeß in ihrer strategischen und operativen Ebene konzentrieren. Grundkenntnisse in der Analyse und Gestaltung von Verhaltensweisen sowie von Grundwerten und Normen des Unternehmens wird Controlling zur effektiven Beratung auf- und ausbauen, aber nicht umfassend gestaltend anwenden.

Hierzu wird Controlling die Kooperation mit Bereichen, die entsprechende Komplementärkompetenzen aufweisen, vertiefen. Die Zusammenarbeit wird dabei im Rahmen der Standard-Managementprozesse oder über Projekte zu organisieren sein. Bei entsprechender Problemdichte ist auch eine aufbauorganisatorische Lösung über die Begründung einer eigenständigen Organisationseinheit »Internes Consulting« vorstellbar.

Über die Entwicklung eines Management-Modells und der entsprechenden Fähigkeiten des Controllings hinaus wird es von entscheidender Bedeutung sein, die Weiterentwicklung der Controllinginstrumente den wachsenden Anforderungen anzupassen. Es ist entscheidend, das strategische Management – wie bereits das operative Management über den Zyklus von Budgetplanung, Soll-Ist-Vergleich und Gegensteuerung – zu einem Standard in der Unternehmensführung auszubauen.

Darüber hinaus gilt es, für jeden Steuerungsbereich im Drei-Banken-System auch die Instrumente im operativen Prozeß zu verfeinern. Für die Marktbearbeitung bedeutet dies, die

Abbildung 12: Neue Rollen des Controllings



Deckungsbeitragsrechnung als nach innen gerichteten Erfolgsmaßstab um nach außen gerichtete Instrumente für eine umfassende Vertriebssteuerung zu ergänzen. Dies erfordert vor allem die Erweiterung der Ergebnisanalyse um eine laufende Bewertung der Marktposition der Bank in ihren strategischen Geschäftsfeldern¹⁰ sowie um einen Ansatz zur systematischen Marktbearbeitung.¹¹

Im Risikomanagement muß der zukünftige Schwerpunkt der Aktivitäten in der Ausfallrisikosteuerung liegen. Die marktpreisorientierte Bewertung und Steuerung von Kreditrisiken ist hier das Ziel. Die Entwicklung wird dabei wahrscheinlich vom Investment-Banking und nicht vom klassischen Kreditgeschäft ausgehen.¹²

Auch auf das Kostenmanagement werden neue Herausforderungen zu kommen. Mit zunehmender Markttransparenz wird zukünftig nahezu das gesamte Bank-Standardgeschäft unter erheblich gesteigertem Qualitäts- und Kostendruck zu managen sein. Die differenzierte Analyse und Beschreibung der Kern-Geschäftsprozesse einer Bank ist Voraussetzung für eine notwendige prozeßorientierte Steuerung.

Über alle Steuerungsebenen hinaus wird die Qualität und Schnelligkeit von

Führungsinformationen zukünftig zu einem entscheidenden Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor. In bezug auf den eingangs geforderten ganzheitlichen Management-Ansatz wird das heutige Controlling-Berichtssystem die Informationserfordernisse allein nicht mehr abdecken.

Über die Innensicht der Bank muß das Informationssystem auch einen Marktvergleich der Erfolgsfaktoren anbieten und die wesentlichen Managementfunktionen wie Planung, Disposition und Kontrolle unterstützen. Die Gestaltung eines derart umfassenden Informationssystems wird zukünftig in einer eigenständigen Funktion eines Informationsmanagers zu bündeln sein.

Interner Consultant

In den vorausgehenden Überlegungen haben wir das Zukunftsbild einer auf die Grundtypen Vertrieb, Portfoliomanagement und Produktion fokussierten Bank entworfen. Die Unterstützung des Managements im Veränderungsprozeß selbst, wie der Ausbau des Informationsmanagements für die profilierten Banktypen, stellen die Herausforderungen an das Controlling der Zukunft dar. Will das Controlling diese Herausforderungen meistern, muß es sich vor dem Hintergrund eines umfassenden Managementansatzes als Berater und Informationsmanager der Führungskräfte in Veränderungsprozessen hin zu mehr Rentabilität im Unternehmen profilieren.

Die kritische Bestandsaufnahme der heutigen Controllinginstrumente und Methoden verdeutlicht, daß das Barwertkonzept tragfähige Grundlagen für die zukünftigen Aufgabenstellungen bietet. Über Instrumente und Methoden hinaus muß das Controlling aber vor allem seine Prozeßkompetenz in Richtung der Gestaltung des strategischen Managements sowie

der Optimierung von Geschäftsprozessen ausbauen. Überdies ist die Zusammenarbeit mit Einheiten, die komplementäre Kompetenzen in der Gestaltung von Prozeß- und Verhaltensdimensionen besitzen, zu verstärken.

Der Informationshaushalt ist durch den Aufbau eines umfassenden Führungsinformationssystems dem integrierten Managementansatz anzupassen. Die Controllinginstrumente sind anwendungsorientiert zu erweitern. Mit erfolgreicher Bewältigung dieser Herausforderungen wird sich

das Controlling von einem »Nachdenker« und Kontrolleur hin zu einem »Vordenker« und internen Consultant des Unternehmens entwickeln.

¹ U. a. Arthur Andersen & Co.: Ein Jahrzehnt des Wandels. Die europäischen Banken und ihre Entwicklungstendenzen für die nächsten zehn Jahre; Ergebnis einer Studie von Arthur Andersen, Sparkasse International 4, 96.

² Arrow, K./Debrau, G.: Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, *Econometrica* 22 (July 1954).

³ Löwe, Claus: Technik verändert die Bankenwelt, in: *Börsenzeitung* 9, 2, 96.

⁴ Flesch, J. R.: Visionen zur Bank der Zukunft, in: *Bank und Markt*, Heft 1, Januar 1995.

⁵ Studie von Deloitte Touche Tohmatsu International, *Austrich in neue Bankdimensionen, Eine globale Perspektive*, 1995.

⁶ Benke, H./Gebauer, B./Plaskowski, F.: Die Marktzinsmethode wird erwachsen: Das Barwertkonzept Teil I

und II, in: *Die Bank* 8/91, S. 457-463; 9/91, S. 514-521 sowie Flesch, J. R./Gerdsmeyer, S./Lichtenberg, M.: Das Barwertkonzept in der Unternehmenssteuerung, in: Schierenbeck, H./Moser, H. (Hrsg.): *Handbuch Bankcontrolling*, Wiesbaden 1994, S. 267-283.

⁷ Zu den Grundgedanken s. Plaskowski, F.: *Treasury im Barwertkonzept*, in: *Die Bank*, 5/93, S. 290-295.

⁸ Gerdsmeyer, S./Krob, B.: Die kundenindividuelle Bewertung des Ausfallrisikos mit dem Optionspreismodell, in: *Die Bank*, 8/94, S. 469-475.

⁹ Bleicher, K.: *Das Konzept Integriertes Management*, 4. Aufl., Frankfurt - New York 1996, insbesondere S. 70-86.

¹⁰ Faßbender, H.: *Strategisches Bankcontrolling vor einem neuen Durchbruch? Heutiger Stand und Weiterentwicklung*, in: Schierenbeck, H./Moser, H.: *Handbuch Bankcontrolling*, S. 438-442.

¹¹ Rometsch, S.: *Das Firmenkundengeschäft im Zeitalter global vernetzter Kommunikationssysteme: I und II*, in: *Die Bank* 10/96, S. 586-592; 11/96, S. 659-663.

¹² Brigitte Strelbel in einem Interview mit Dr. Johann Rudolf Flesch und Bernhard Krob: *Absicherung von Ausfallrisiken*, in *Schweizer Bank* 1/96, S. 38-42.

Banken-Software, die Lösungen bietet!

Erfüllt die Anforderungen des neuen Grundsatzes I

Die Bank einer deutschen Bausparkasse automatisiert ihr Meldewesen mit dem BADAS-Datenpool

Treasury/Risk Management

Meldewesen

- Data Warehouse
- Front/Back Office
- Internes Reporting (MIS)
- General Ledger

BADAS-Legal Reporting - Automatisierung des externen Meldewesens

BADAS-Legal Reporting stellt im Verbund mit der Meldewesen-Software des jeweiligen Anwenders (z.B. SAMBA) eine Komplettlösung zur Automatisierung des Meldewesens für Banken dar. Diese Verbundlösung übernimmt sowohl die Abbildung der Geschäfts-, Kontrahenten- und Marktinformationen als auch die format- und termingerechte Generierung der Meldungen. Damit wird das gesamte Berichtswesen für Luxemburg, Belgien, Deutschland und die Schweiz sowohl auf Einzelinstituts- als auch auf Konsolidierungsebene abgedeckt. Die Anforderungen der 6. KWG-Novelle und die Kapitaladäquanz-Richtlinie sind dabei erfüllt.

FERNBACH-Software AG
 Robert-Bosch-Str. 5, D-63303 Dreieich-Sprendlingen
 Tel: 0 61 03/3 78 91-0, Fax: 0 61 03/3 78 91-31

Produktkatalog im Internet: www.fernbach.lu