



Bernd Rolfes

Gesamtbanksteuerung – Wie weit sind die Banken und Sparkassen?

Nach wie vor ist die Ertragslage der Banken und Sparkassen unbefriedigend, und die schon vor Jahren formulierten EK-Rentabilitätsziele von 15 Prozent vor Steuern (Sparkassen und Genossenschaftsbanken) und 15 Prozent nach Steuern (Großbanken) werden von der großen Mehrheit der Institute auch heute noch weit verfehlt. Dies wirft nicht zuletzt vor dem Hintergrund der verschärften aufsichtsrechtlichen Anforderungen und Veränderungen in der Rechnungslegung die Frage auf, wie es um die Gesamtbanksteuerung der Banken und Sparkassen bestellt ist.

Integrierte ertrags- und risikoorientierte Geschäftspolitik

Gesamtbanksteuerung ist zum Ersten der Inbegriff für eine integrierte ertrags- und risikoorientierte Geschäftspolitik von Kreditinstituten. Zum Zweiten steht sie für ein umfassendes und auf die jeweiligen Aufgaben in den verschiedenen Geschäftsbereichen zugeschnittenes Steuerungsinstrumentarium und Management-Informationssystem, eingebettet in eine funktionsfähige Steuerungsorganisation. Ihre zentralen Elemente sind daher erstens eine im Sinne der Dualen Steuerungsphilosophie (Separation von zentraler Struktur-/Portfolio-Steuerung und dezentraler Geschäftssteuerung) durchgängige und an den Gesamtbankzielen orientierte Steuerungslogik, zweitens eine auf verschiedene Dimensionen ausgerichtete und in ein adressatengerechtes Reporting mündende Erfolgs- und Risikomessung sowie drittens klare Verantwortungsstrukturen (Zuständigkeiten und Kompetenzen) und damit

synchrone Genehmigungs- und Kontrollprozesse.

Im Folgenden soll der Umsetzungsstand in der Praxis anhand der einzelnen Module im „Haus der Gesamtbanksteuerung“ diskutiert werden. Die Ergebnisse basieren auf Beratungserfahrungen in mehreren 100

Prof. Dr. Bernd Rolfes, Inhaber des Banken-Lehrstuhls, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Vorsitzender des Vorstands, European Center for Financial Services, Gründer und Hauptgesellschafter, zeb/rolfes.schierenbeck.asociates gmbh, Münster

Eine gleichermaßen zielorientierte wie konsistente Ordnung der Abläufe, die Einbindung einer modernen Erfolgs- und Risikomessung und eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten sind für den Autor wesentliche Merkmale einer funktionierenden Gesamtbanksteuerung. Umgesetzt sieht er diese Anforderungen aber in höchst unterschiedlichem Umfang, wobei die größeren Institute tendenziell weiter fortgeschritten scheinen als die kleineren. Als größte Hürden bei der Umsetzung nennt er erstens die erforderlichen Vereinheitlichungen in methodisch-konzeptionellen Fragen, vom Risikobegriff bis hin zur adäquaten Verknüpfung von interner und externer Erfolgsmessung. Zweitens sieht er weiteren Handlungsbedarf in der Verfeinerung der Prozessabläufe, etwa der klaren und widerspruchsfreien Definition von bereichsbezogenen Steuerungsgrößen. Und drittens stuft er die DV-Umsetzung nach wie vor als erfolgskritischen Faktor ein. (Red.)

Kreditinstituten aus den verschiedenen Bankengruppen. Dabei weicht der Umsetzungsgrad in einzelnen Instituten im positiven wie negativen Sinne teilweise durchaus signifikant von den für die Bankengruppen getroffenen Tendenzaussagen ab. Unter die Großbanken werden im Folgenden auch die Zentral- und Landesbanken im Sparkassen- und Genossenschaftssektor subsumiert, da der Umsetzungsgrad der Gesamtbanksteuerung bei diesen eher dem der Großbanken nach engerer Definition entspricht.

Steuerungsmethodik

Die Steuerungsmethodik der Banken und Sparkassen orientiert sich überwiegend am handelsrechtlichen Ergebnis und ist demzufolge mehrheitlich periodisch ausgerichtet. Eine Ausnahme bildet der Genossenschaftssektor, der im Rahmen von VR-Control auf das Barwertkonzept als primären und durchgängigen Steuerungsansatz abstellt und die GuV-Perspektive als strenge Nebenbedingung verankert. Dort erstreckt sich die barwertige Steuerung somit nicht nur auf die Marktpreisrisiken, wie dies bei den anderen Banken und Sparkassen ebenfalls durchgängig der Fall ist, sondern wird mit Ausnahmen auch im Rahmen der Vertriebssteuerung angewendet. Insofern verfolgen die Genossenschaftsbanken jenseits periodischer Abgrenzungen den wohl weitestgehenden Ansatz zur Abbildung der Erfolgsbeiträge aus neu abgeschlossenen Geschäften.

Das Kernstück der Gesamtbanksteuerung ist die zentrale Ergebnis-, Eigenkapital-



und Risikosteuerung. Sie erfordert eine systematische Herleitung der Gesamtbankziele aus der Gesamtbankstrategie sowie eine durchgängige Zielsystematik von der Gesamtbank über die Geschäftsbereichsbis auf die Geschäfts-/Beraterebene. Letztere soll sicherstellen, dass zwischen der auf Geschäftsbereichs- und Beraterebene definierten Steuerungsgröße und der gesamtbankbezogenen Zielgröße eine unmittelbare Wirkungsbeziehung besteht. Während die gesamtbankbezogenen Zielgrößen in allen Bankengruppen weitestgehend aus der Gesamtbankstrategie abgeleitet werden (mit allerdings unterschiedlicher Qualität in den strategischen Planungsprozessen selbst), ergibt sich bei der Synchronisation der Zielgrößen ein differenziertes Bild.

Keine durchgängige Verknüpfung

Bei den Großbanken, aber auch vielen Instituten aus der Privat- und Regionalbankengruppe werden die Gesamtbankziele durchgängig auf Geschäftsbereiche heruntergebrochen und letztere anhand dieser Steuerungsgrößen auch regelmäßig gemessen. Dagegen unterscheiden sich im Sparkassen- und Genossenschaftssektor die Geschäftsbereichsziele von den Gesamtbankzielen häufig dadurch, dass erstere zumeist Ertrags-(DB II beziehungsweise deren Barwert) und Volumensgrößen darstellen und sich in ihnen die auf Gesamtbankebene formulierten Ergebnisgrößen, wie etwa die Cost Income Ratio und die Kapitalrentabilität, nicht niederschlagen.

Den nächsten Schritt, nämlich die durchgängige und an den Gesamtbankzielen orientierte Verknüpfung von Bereichs- und Markt-/Beraterzielen, vollziehen dann auch die Groß- und Privat-/Regionalbanken im Großen und Ganzen nicht mehr vollständig. So fehlt das Übersetzen von Ertragszielen in die in der Regel im Vertrieb üblichen (Produkt-)Volumens- und Stückziele sowie die hierfür notwendigen Aktivitäten in Bezug auf das mit den zugeordneten Kunden zu generierende Neugeschäft fast immer.

Eigenkapitalallokation

Mit der Durchgängigkeit des Zielsystems eng zusammen hängt die Eigenkapitalallokation. Die Anforderung, Geschäfts- und Ergebnisbereiche in ein Ertrags-/Risikodiagramm einzuordnen und das Eigenkapital

in die unter Risk-/Return-Aspekten optimale Verwendungsrichtung zu lenken, erfüllen – wenn auch mit unterschiedlichen und nicht immer auf die ökonomische Betrachtungsweise abstellenden Kapitalansätzen – praktisch nur die Großbanken sowie in ersten Ansätzen die Großsparkassen und einige Privat-/Regionalbanken. Bei den mittelgroßen und kleinen Sparkassen sowie Genossenschaftsbanken erfolgt in der Regel keine Kapitalallokation und Formulierung eines kapitalbezogenen Renditeziels auf Geschäftsbereichsebene.

Eine häufig zu beobachtende Schwäche besteht bei Verwendung eines bilanziellen und aufsichtsrechtlichen Kapitalansatzes in der fehlenden Synchronisation zwischen der Zurechnung von Kapital beziehungsweise der damit verbundenen Ertragservartung einerseits und veränderten Risikostrukturen andererseits. Zum Zweiten – und dies gilt auch für diejenigen Banken, die ökonomisches Kapital (Risikopotenziale) allozieren – wird die angesichts der Korrelationen im Gesamtportfolio bei Planabweichungen in den Risikostrukturen bestehende Allokationsproblematik noch nicht befriedigend gelöst.

Das dritte Element der zentralen Steuerung bildet eine integrierte Limitsystematik, die die Verknüpfung der verschiedenen Risikokategorien über alle Geschäftsbereiche mit der Risikotragfähigkeit auf Gesamtbankebene im barwertigen, periodischen und aufsichtsrechtlichen Steuerungskreislauf sicherstellt. Konzepte für ein gesamtbankbezogenes Limitsystem liegen mittlerweile in allen Bankengruppen vor, die praktische Umsetzung ist jedoch angesichts fehlender Instrumente mit Ausnahme der Großbanken und -sparkassen sowie der Privat-/Regionalbanken noch nicht weit fortgeschritten. Insbesondere erfolgt die Limitierung der Einzelrisiken häufig ohne Blick auf die Gesamtbankrisikotragfähigkeit.

Wertorientierte Geschäftsbereichsrechnungen

Eine durchgängige ertrags- und risikoorientierte Steuerung einer Bank muss sich im Kundengeschäft fortsetzen und erfordert die Abbildung der Wertbeiträge der Geschäftsbereiche beziehungsweise des Wertbeitrags je Einzelgeschäft nach Eigenkapitalkosten. Erträge, Kosten, Risiken und Eigenkapital sind den Geschäftsbereichen beziehungsweise Einzelgeschäften dabei

verursachungsgerecht zuzuordnen. Wertorientierte Geschäftsbereichsrechnungen und daran gekoppelte Anreizsysteme liegen im Genossenschaftssektor und im Sparkassensektor mit Ausnahme der Großsparkassen in der Regel noch nicht vor. Die betriebswirtschaftliche Grundkonzeption für eine Geschäftsbereichsrechnung unter Berücksichtigung von Risiko- und Betriebskosten wurde etwa mit VR-Control bereits entwickelt (korrespondierend mit den Aussagen zur zentralen Eigenkapitalallokation werden Eigenkapitalkosten nicht berücksichtigt), ihre praktische Umsetzung dagegen ist aufgrund der mangelnden verursachungsgerechten Zuordnung der Ergebnisgrößen jedoch noch nicht weit fortgeschritten.

Bei den Groß- und Privat-/Regionalbanken sind zwar überwiegend Geschäftsbereichsrechnungen unter Berücksichtigung aller oben genannten Wertkomponenten in die Steuerungssystematik implementiert und mit den Segmentrechnungen werden die Wertbeiträge der Geschäftsbereiche nach Eigenkapitalkosten transparent gemacht, häufig findet man allerdings angesichts einer unzureichenden Datenstruktur eine eher „pragmatische“ Zuordnung der Ergebniskomponenten vor. Dies gilt weniger für die Großbanken, denen zumeist eine klare Zuordnung und methodisch fundierte Herleitung bis hin zu den Eigenkapitalkosten bescheinigt werden kann.

Aktivitätensteuerung

Ähnliche Aussagen wie für die Geschäftsbereichsebene sind für die Einzelgeschäftsebene zu machen. Angesichts des für Einzelgeschäftskalkulationen notwendigen höheren Detaillierungsgrades wird dann allerdings auch bei den Großbanken zum Teil eine gröbere Herleitung und Zuordnung der einzelnen Wertgrößen vorgenommen. Zwar nicht unmittelbar ein Bestandteil der Gesamtbanksteuerung im engeren Sinne bildet die Aktivitätensteuerung in Verbindung mit den zuvor beleuchteten Controllinginstrumenten jedoch ein unverzichtbares Element eines ganzheitlichen Vertriebsansatzes.

Hier befinden sich zwar mittlerweile in allen Bankengruppen derartige Systeme der Zerlegung in vertriebliche Teilschritte und zur Steuerung der Vertriebsmitarbeiter anhand von Aktivitätenvorgaben im Aufbau, verbesserungswürdig ist jedoch die integ-

rierte Analyse von Aktivitäten und realisierten Ergebnissen, das heißt konsequente Messung der auf Beraterebene erwirtschafteten Deckungsbeiträge.

So kann zum Beispiel die Anzahl der Kundenkontakte künstlich durch Ansprache persönlich bekannter Kunden etwa im Familien- oder Bekanntenkreis in die Höhe getrieben werden, ohne dass dahinter wirklich zusätzliches Potenzial stehen würde (das Kontaktquoten-Ziel wäre aber erfüllt). Während einige Großbanken Vertriebsdefizite im Privat- und Firmenkundenbereich derzeit mit Nachdruck aufarbeiten, verläuft dieser Prozess bei vielen anderen Banken und Sparkassen noch ziemlich schleppend.

Produktivitätssteuerung

Wie schon die Aussagen zur Geschäftsberichtsrechnung und Einzelgeschäftskalkulation vermuten lassen, besteht auch im Rahmen der Produktivitätssteuerung noch Handlungsbedarf. Zwar sind in allen Sektoren Kostenrechnungssysteme implementiert, eine verursachungsgerechte Kostenallokation auf Geschäftsbereiche und Produkte in Form bankeigener Standardstückkosten sowie der Ausweis von Produktivitätsergebnissen zur Messung der innerbetrieblichen Effizienz und als Grundlage für Kapazitätsentscheidungen existiert häufig nicht.

Dagegen werden vor allem im Genossenschafts- und Sparkassensektor mit Ausnahme der größeren Institute zumeist Kostengrößen und Benchmarkziffern aus Verbundanalysen verwendet. In der Folge ist auch ein langfristiges und regelmäßiges Kostenmanagement häufig nicht im Steuerungsprozess verankert und Effizienzsteigerungen sowie die Hebung langfristiger Einsparpotenziale zum Beispiel durch Outsourcing-Maßnahmen werden dadurch vielfach verzögert.

Systeme zur Risikomessung und -steuerung

Grundlage einer integrierten Ertrags-/Risikosteuerung sind die Systeme zur Risikomessung und -steuerung. Für die Marktpreisrisikosteuerung orientiert man sich in allen Sektoren am Barwert. Aufsichtsrechtlich anerkannte interne Modelle zur Risikomessung haben bisher jedoch nur die Groß- und zum Teil die Privat-/Regional-

banken implementiert. Was das auch für mittlere und kleinere Institute bedeutsame Zinsbuch und dort insbesondere das Fristentransformationsergebnis angeht, so sind zwar Szenario-Analysen mit Bandbreiten möglicher Zinsstrukturentwicklungen zur periodischen Risikomessung im Einsatz, mit Ausnahme der Großbanken und -sparkassen wird das Fristentransformationsergebnis jedoch meistens lediglich residual im Rahmen einer GuV-Überleitung auf Gesamtbankebene bestimmt.

Die vollständige Transformationsperformance (Zinsergebnis + Barwertsteigerung) wird in den Regionalbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken bis auf wenige Ausnahmen nicht ermittelt. Dies liegt zum einen an fehlenden Messverfahren und zum anderen an einem nicht durchgängigen Planungsprozess. Das heißt, es werden keine periodischen und barwertigen Ergebniserwartungen in Form von Absolutergebnissen oder Überrenditen für das Treasury formuliert.

Situationsbezogene Anlageentscheidungen

Dort, wo auch eine originäre Ermittlung des Fristenergebnisses vorgenommen wird, wie etwa bei den Großbanken, ergeben sich zum Teil recht deutliche Differenzen zwischen den residualen und originären Ergebnissen. Der Prozess einer gesamtheitlichen rendite-risikooptimalen „Asset Allocation“ ist, abgesehen von den Großbanken, die Anlageentscheidungen auf der Basis prognoseorientierter Anlagestrategien und definierter Budgets treffen, bislang erst vereinzelt implementiert.

Besonders im Genossenschafts- und Sparkassensektor werden Anlageentscheidungen für die verschiedenen Assetklassen (Renten, Aktien, Währungen) zumeist situationsbezogen getroffen. Im Zinsbuch verfolgen die Banken und Sparkassen überwiegend Benchmark-Strategien. Ratingverfahren bilden die Grundlage der Adressrisikosteuerung und sind in allen Sektoren weitestgehend implementiert.

Damit verbunden findet größtenteils auch eine risikoorientierte Bepreisung zur Abdeckung der erwarteten Verluste statt. Allerdings scheint diese in jüngerer Zeit angesichts des wieder intensiver gewordenen Wettbewerbs im Kreditgeschäft im Vertrieb häufiger nicht mehr durchgeführt zu wer-

den. Auch Kreditportfolio-Modelle zur Messung der unerwarteten Risiken sind in allen Sektoren vorhanden. Allerdings ist der Anwendungsgrad insbesondere bei mittleren und kleinen Häusern aufgrund fehlender Erfahrungen meist sehr niedrig.

Messung des Adressrisikoergebnisses

Die Messung des Adressrisikoergebnisses ist mit Ausnahme der Großbanken ebenfalls noch nicht weit fortgeschritten. Zwar ist diese konzeptionell und systemtechnisch auch in den Verbundgruppen erarbeitet, wird aber bislang eher selten umgesetzt. Dies gilt auch für die aktive Steuerung von Portfoliorisiken durch Risikotransferalternativen. Abgesehen von den Großbanken, die ihre Portfolios aktiv steuern und regelmäßig Verbriefungsinstrumente nutzen und einigen Privat-/Regionalinstituten, bei denen dies aufgrund ihres Geschäftsmodells eine dominante Rolle spielt, befindet sich die aktive Steuerung des Adressrisiko-Portfolios zumeist noch in den Kinderschuhen. Im Genossenschaftssektor, der daneben im Sicherungsverband schon seit geraumer Zeit auch eine Bankenklassifizierung vornimmt, wurden erste Maßnahmen zum Transfer von Kreditrisiken im Verbund ergriffen (VR-Circle), während im Sparkassensektor hiermit, abgesehen von vereinzelt Transaktionen, noch kaum Erfahrungen mit dem verbundinternen Risikotransfer gesammelt wurden und eine aktive Portfoliosteuerung noch nicht etabliert ist.

Operationelle Risiken

Hinsichtlich der operationellen und sonstigen Risiken (Beteiligungs-, Liquiditäts-/Refinanzierungs- und Geschäftsfeldrisiken) liegen – wiederum abgesehen von den Großbanken – keine ausgebildeten Quantifizierungsansätze vor, und beim operationellen Risiko beschränken sich Genossenschafts-, Privat-/Regionalbanken und Sparkassen auf den aufsichtsrechtlichen Basisindikator-Ansatz. In den Großsparkassen wird teilweise der Advanced-Measurement-Approach angewendet und die Messung sonstiger Risiken diskutiert.

Während die Großbanken zumeist das gesamte Instrumenten-Set zur Reduzierung der operationellen Risiken wie Schadensausfalldatenbanken, Self-Assessment, Frühwarnsysteme nutzen, überwiegen bei den anderen Banken und Sparkassen klas-



sische ablauforganisatorische Regelungen und die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen (MaRisk).

Mit Blick auf die erste Säule von Basel II läuft die Bemessung der Eigenkapitalunterlegung bei den allermeisten Banken und Sparkassen auf den Standardansatz hinaus. Auch hier sind es wiederum nur die größeren Banken, die IRB-Ansätze verwenden. Während die Großbanken ebenso wie einige Privat-/Regionalbanken die Einführung des IRB-Advanced-Ansatzes planen, befindet sich der IRB-Basisansatz bei zwei Pilot-Großsparkassen in der Einführung.

Herausforderungen und Umsetzungshürden

Abgesehen von den dargestellten grundsätzlichen Unterschieden im Umsetzungsgrad der Gesamtbanksteuerung lässt sich angesichts ihrer Komplexität erahnen, dass im Einzelnen und im Detail aufgrund der individuellen Ausgangssituationen in Bezug auf die Organisation, die Prozesse, das IT-Umfeld und nicht zuletzt das bestehende Know-how einer Bank eine Reihe von Unterschieden bestehen – selbst zwischen den Banken, die im Grundsatz alle wesentlichen Elemente der Gesamtbanksteuerung implementiert haben. Daher seien aus den Erfahrungen bei der Umsetzungsbegleitung abschließend die größten Herausforderungen und Umsetzungshürden beim Aufbau und der Umsetzung eines funktionsfähigen Gesamtbanksteuerungssystems herausgestellt.

Zum Ersten sind dies methodisch-konzeptionelle Fragen. Das Ziel einer Risikoquantifizierung als Ausgangspunkt einer Formulierung konkreter Steuerungsmaßnahmen besteht im Idealfall darin, sämtliche Risikoarten einer Bank unter Berücksichtigung der Korrelationseffekte zu einem Gesamtbank-Value-at-Risk zu verdichten und die Ergebnisse in einem umfassenden Risikostatus der Gesamtbank abzubilden. Um eine Aggregation der Risikokategorien zu erreichen, bedarf es der Erfüllung verschiedener Anforderungen. Zu den Bedeutendsten zählen die Verwendung eines einheitlichen Risikobegriffs, die Einführung eines einheitlichen Risikomessverfahrens, die Verwendung eines einheitlichen Zeithorizonts bei der Risikomessung sowie die Ermittlung der Korrelationen von Risikoparameteränderungen.

Eine gesamtbankweite, alle Risikoarten umfassende Darstellung ist in der Praxis nur unter Inkaufnahme inhaltlicher Kompromisse zu realisieren. Ein hohes Maß an Komplexität erhält man insbesondere durch die Einbeziehung von Kredit- und operationellen Risiken. Auch die Allokation und Budgetierung von Risikokapital und die Verbindung mit jahresabschlussorientierten respektive bankaufsichtlichen Kapitalgrößen sowie ihre Berücksichtigung im strategischen Planungsprozess ist in Teilbereichen methodisch komplex und wird häufig noch nicht zufrieden stellend gelöst. Dies setzt sich in der Systematik der Eigenkapitalkostenkalkulation mit der Frage nach der Einbeziehung und jeweiligen Relevanz der unterschiedlichen Kapitalbegriffe fort. Nicht zuletzt ist dann schließlich die Frage nach der Harmonisierung beziehungsweise adäquaten Verknüpfung von interner und externer Erfolgsmessung im Rahmen von Profitcenter-Rechnung und Segmentberichterstattung zu lösen.

Zum Zweiten sind besondere prozessuale Herausforderungen zu meistern. So ist im Rahmen der Realisierung des Steuerungsprozesses selbst besonders darauf zu achten, dass bereichsbezogene Steuerungsgrößen klar, widerspruchsfrei und zielgrößenkompatibel definiert und mit den Anreizsystemen verknüpft werden. Darüber hinaus sind eine Reihe anderer Fragestellungen wie die unterjährige Korrektur von Budgets, die Reallokation von Risikokapital über einen Eigenkapitalmarkt zu lösen.

DV-Umsetzung

Drittens ist die DV-Umsetzung einer der wesentlichen erfolgskritischen Faktoren der Gesamtbanksteuerung. Zunächst ist ein leistungsfähiges Controlling-Datawarehouse aufzubauen, in dem die relevanten Informationen abgelegt, Berechnungen durchgeführt und Voraggregationen vorgenommen werden können. Wesentlich ist dabei die Vollständigkeit der Daten, aber auch der performante Systemaufbau verbunden mit der Möglichkeit des kurzfristigen Datenzugriffs. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Informationen online zur Verfügung stehen müssen, wie beispielsweise die Möglichkeit der Vorkalkulation im Kundengeschäft. Andere Informationen bedürfen einer „Realtime“-Aktualisierung wie beispielsweise Risikoausweise im Händlerportfolio.

Gerade für das Risikomanagement gelten einige besonders kritische Faktoren für die Systemkonfiguration. Dazu gehören die Aktualität der zur Bewertung heranzuziehenden Daten und in dem Zusammenhang die Risikoabbildung über verschiedene Zeitzonen und die Berechnungsmethodik für die Limitauslastungen sowie die ständige Verfügbarkeit aller Marktparameter, die eine sehr hohe Stabilität der Systeme erfordert. Bei der Kalkulation des Kreditportfolios etwa sind streng genommen vor jeder Kreditentscheidung alle Kreditengagements neu zu bewerten, um den Beitrag des potenziellen Geschäftes zum Gesamtportefeuille messen zu können.

Neben den geschilderten Herausforderungen muss schließlich viertens auf den Faktor Personal als eine der bedeutsamsten Komponenten bei der Einführung eines Gesamtbanksteuerungssystems hingewiesen werden. Nur wenn es gelingt, auch jenseits der Fachbereiche Controlling/Risikomanagement/Gesamtbanksteuerung das Verständnis für die Methoden, Instrumente und Prozesse zu wecken, ist eine Einführung Erfolg versprechend. Jeder einzelne Mitarbeiter sollte den Vorteil eines derartigen Systems für sein Tagesgeschäft verspüren und daher mit diesem System leben. Aus diesem Grund wird der mit einer Einführung verbundene Schulungs- und Coachingbedarf einen nicht unerheblichen Umfang haben.

Der damit verbundene Aufwand wird sich aber über die Veränderung von Verhalten und die damit einhergehende klare Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten rechnen: Aktivitäten im Kundengeschäft werden stärker unter Ertragsgesichtspunkten gefällt, Risiken werden unter Berücksichtigung der damit verbundenen Ertragschancen eingegangen und die Risikohöhe wird in einem ausgewogenen Verhältnis zur Risikotragfähigkeit stehen. Gleichzeitig ist damit eine Effizienzerhöhung durch klare Entscheidungsmechanismen und -wege zu erreichen.