

## Alles unter Kontrolle?

Gesamtbanksteuerung, so schreibt Bernd Rolfes in diesem Heft, ist der Inbegriff für eine integrierte ertrags- und risikoorientierte Geschäftspolitik von Kreditinstituten. Solche Art der Hinführung zum Thema klingt einigermaßen beruhigend, denn die verwendeten Begriffe sind geläufig und vermitteln damit auch dem interessierten Laien ein greifbares Grundverständnis. Der zeitgemäßen Interpretation dieser wertorientierten Steuerung nach sollten ambitionierte Banken ihre Aktivitäten am Markt also in möglichst gutem Einklang mit der Ertrags- und Risikoseite halten. (Was sonst, möchte man aus heutiger Sicht fragen.)

Umgesetzt werden soll das Ganze freilich unter Berücksichtigung sämtlicher relevanter Dimensionen. Und genau dieser Anspruch zur umfassenden Einbeziehung aller Einflussfaktoren macht die Dinge dann doch überaus komplex und führt den Außenstehenden vergleichsweise schnell in die Grenzgebiete seines eigenen Urteilsvermögens. Als hinreichend abstrakte Zielvorgabe ist es zwar ohne weiteres fassbar, Gebilde wie Citibank, HSBC, UBS und Unicredito oder auch Deutsche Bank, Commerzbank oder Allianz grundsätzlich unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten steuern zu wollen. Doch in der Praxis der vielfältigen Bankenlandschaft alle maßgeblichen Kriterien überhaupt zu erkennen, geschweige denn zu verstehen und aktiv zu gestalten, scheint für den Normalbürger schier unmöglich. Und selbst ausgewiesene Fachleute innerhalb und außerhalb der Banken streben nicht nach dem großen Wurf, sondern konzentrieren sich auf die Lösung von Einzelaspekten beziehungsweise beschränken sich in der Umsetzung auf das derzeit Machbare.

Gefragt ist an dieser Stelle die nüchterne Analyse. Es zählt beispielsweise der Sachverstand, mit dem die Wissenschaft die Anforderungen an eine moderne Banksteuerung herausarbeitet und systematisiert, die emotionslose Bestandsaufnahme der Berater bei der Umsetzung neuer Verfahren in den Banken und nicht zuletzt der tiefe Einblick kompetenter Bankmitarbeiter in die betrieblichen Abläufe ihrer Häuser bei ebendiesen Arbeiten oder beim Aufbau beziehungsweise der Fortentwicklung einer funktionsfähigen Steuerungsorganisation. Die Grenzen zwischen Wissenschaft, Beratung und Praxis sind bei all diesen Projekten in den beiden letzten Jahrzehnten zunehmend fließend. Bankprofessoren entwickeln Verfahren und Ideen zur Messung und Steuerung von Erträgen und Risiken in der Kreditwirtschaft und erproben das Instrumentarium an konkreten Projekten in der Praxis. Consultants mit wissenschaftlichem Hintergrund und/oder

engen Kontakten zu Hochschulen begleiten die Kreditwirtschaft bei Spezialaufgaben und tragen dabei die neusten Methoden aus dem In- und Ausland viel schneller als früher in die Institute hinein. Und gerade in den relevanten Fachbereichen Controlling, Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung bewahren sich auch viele Banker den Bezug zur Wissenschaft und profitieren bei Eigenentwicklungen häufig von dem intensiven Informationsfluss zwischen Theorie und Praxis. So darf man beispielsweise Credit Metrics und Credit Risk als weithin anerkannte und breit eingesetzte Konzepte zur Messung des Ausfallrisikos mit den Namen J.P. Morgan und Credit Suisse verbinden.

In diesem Zusammenspiel zwischen Theorie und Praxis, so zeichnet es die gerade erschienene Festschrift zum 60. Geburtstag von Henner Schierenbeck nach, entstand der Begriff der Gesamtbanksteuerung und wurde in den vergangenen dreißig Jahren kontinuierlich weiterentwickelt: „Der reinen Wachstumsorientierung folgte die Hinwendung zur Ertragsorientierung, welche nunmehr durch die Wertorientierung abgelöst wird.“ Die erste Phase beschreibt dementsprechend die bilanzsummenorientierte Denkweise, mit dem allgemeinen Bestreben nach hohen Volumina der Kredite und Kundeneinlagen sowie den Liquiditäts- und Eigenkapitalregeln als wichtigen Orientierungsmaßstäben für die Banksteuerung. Die daran anschließende Entwicklung des ertragsorientierten Bankmanagements hat der Jubilar nicht zuletzt durch seine gleichnamigen Lehrbücher maßgeblich mitgeprägt. Mit der Berechnung von Deckungs- und Ergebnisbeiträgen einzelner Geschäfte über die Kalkulation von Produkten bis hin zur gewinnorientierten Ausrichtung der Konditionen entwickelten sich dabei erste Ansätze zur Gesamtbanksteuerung.

Parallel dazu war dem Risikomanagement ein ständig wachsender Stellenwert beschieden (zuletzt zusätzlich flankiert durch Basel II). Das begann mit der Vorstellung von Verfahren zur Messung und Steuerung zentraler Risiken und führte über Betrachtungen zu Ausfall-, Klumpen-, Währungs- und Zinsänderungsrisiken bis hin zur Entwicklung von Risikokennziffern. Mit der dritten Auflage der Klassiker Anfang der neunziger Jahre durfte das Kapitel Risikomanagement in der Gliederungshierarchie dann auf die oberste Stufe aufrücken. Damit war endgültig verdeutlicht, welche bedeutende Rolle die ganzheitliche Risikobetrachtung für die Steuerung moderner Kreditinstitute spielt. Der Weg zur so genannten wertorientierten Steuerung war quasi vorgezeichnet.

Einen weiteren Schub erhielt die risikoorientierte Betrachtung Ende der neunziger Jahre mit der Einführung von Value-at-Risk-Modellen, die bei festgelegten Wahrscheinlichkeiten (Konfidenzniveau) für verschiedene Risikopositionen die Ermittlung des absoluten Wertverlustes ermöglichen. Zusammen mit den neuen Konzepten zur aufsichtsrechtlichen Erfassung von Bankrisiken begann seither in vielen



Kreditinstituten eine Aufwertung des Risikomanagements, die bis heute anhält. Die gleichzeitige Umsetzung neuer Rechnungslegungsvorschriften und der aufsichtsrechtlichen Vorgaben nach Basel II sorgen zudem für eine Harmonisierung der Methoden, Systeme und des Reportings und damit zu einer erwünschten Verzahnung von Finanz- und Risikoorganisation (siehe Beitrag Hofele/Schröck).

Die Elemente der modernen Gesamtbanksteuerung, wie sie in diesem Heft beschrieben werden, reichen damit von einem umfassenden Steuerungsinstrumentarium, das auf die Aufgaben in verschiedenen Geschäftsbereichen zugeschnitten ist, über ein Management-Informationssystem, das in eine funktionsfähige Steuerungsorganisation eingebettet ist, und einer verlässlichen Erfolgs- und Risikomessung, die in ein adressatengerechtes Reporting mündet, bis hin zu einer durchgängigen, an den Gesamtbankzielen orientierten Steuerungslogik sowie klaren Verantwortungsstrukturen in den Banken. Was in der Theorie noch einigermaßen erfassbar klingt, verlangt in der Praxis einen enormen organisatorischen und technischen Aufwand (siehe Interview mit Manuel Joiko). Es müssen alle Risiken und Ertragsgrößen systematisch erfasst und in derselben Einheit gemessen und vergleichbar gemacht werden. Und das Konzept des wertorientierten Managements muss auf alle Unternehmensteile angewandt und dort auch akzeptiert werden. Im Prinzip muss es auf der Ebene der Unternehmensbereiche ebenso passen wie auf Gebiets-, Filial-, Produkt- oder gar Einzelgeschäftsebene. Sind die Ertrags- und Risikokomponenten in der notwendigen Feingliederung bekannt, wird dann in der fortgeschrittensten Ausbaustufe das verfügbare Kapital in die Bereiche mit dem attraktivsten Risiko-/Renditeverhältnis gelenkt.

An solch anspruchsvollen Maßstäben gemessen bescheinigt Bernd Rolfes den einzelnen Bankengruppen und ihren Instituten einen deutlich unterschiedlichen Umsetzungsgrad. Während die Gesamtbankziele bei den größeren Instituten einschließlich der genossenschaftlichen Zentralbanken und der Landesbanken durchgängig auf die Geschäftsbereiche heruntergebrochen und anhand der relevanten Steuerungsgrößen gemessen werden, begnügen sich viele Sparkassen und Genossenschaftsbanken schon auf dieser Ebene mit der Ermittlung von Volumens- und Ertragsgrößen (Deckungsbeitrag II). Der nächste Schritt einer Ertrags- und Risikobetrachtung auf Bereichs- und Marktebene oder gar die Vorgabe von Stückzielen für die Berater wird selbst von den Groß- und Regionalbanken nicht mehr umfänglich vollzogen. Und den hohen Anspruch das Eigenkapital unter Risiko-/Ertragsgesichtspunkten in die optimale Verwendung zu lenken, haben nur die großen Banken sowie ansatzweise die Großsparkassen und wenige Regionalbanken in Angriff genommen. Das genossenschaftliche Steuerungssystem VR-Control greift viele dieser Ansätze auf, ist aber vielerorts erst in der Implementierungsphase. Eher vereinzelt umgesetzt sind ferner die Ermittlung und damit Steuerung der Wertbeiträge im

Kundengeschäft und der Aktivitäten im Vertrieb und der Produktivität. Ein Beispiel zur bislang ebenfalls nur spärlich verbreiteten Integration der strategischen Asset Allocation in die Gesamtbanksteuerung wird in diesem Heft vorgestellt.

Dass große und kleine Banken in den vergangenen Jahren viel Wert auf ein effizientes Risikomanagement gelegt und ihr Instrumentarium deutlich verfeinert haben, ist durch die lebhafte Behandlung des Basel-II-Themas in die interessierte Öffentlichkeit transportiert worden. Es wurde und wird intern mit großer Intensität daran gearbeitet, die verschiedenen Risikoarten des Bankgeschäftes zu messen und laufend zu überwachen. In der Praxis sind diese Bemühungen allerdings noch nicht weit genug fortgeschritten. Es gibt zwar zahlreiche Arbeiten und Projekte zur Erfassung und Steuerung der Einzelrisiken, aber es fehlt noch ein Konzept, um sämtliche Risiken im Sinne der Anforderungen an die Steuerung zu einem Risikostatus für die Gesamtbank zu verdichten. In der Bestandsaufnahme zur Umsetzung der Gesamtbanksteuerung in der Bankenpraxis wird genau das als aktueller Handlungsbedarf herausgestellt. Und eben dieser Herausforderung stellt sich in einem weiteren Beitrag dieses Heftes ein Autorenteam vom Institut für Kreditwesen der Universität Münster mit der Gegenüberstellung möglicher Lösungsansätze. Mit den Risikofaktormodellen, den Varianz-Kovarianz-Verfahren und den Copula-Funktionen werden drei Verfahren zur Ermittlung des Gesamtbankrisikos diskutiert und nach den Kriterien Handhabbarkeit, Stichhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit auf ihre Praxistauglichkeit bewertet.

Ob und in welchem Umfang sie eingesetzt werden, wird sich in der wissenschaftlichen Diskussion und/oder der praktischen Erprobung erweisen müssen. Das Beispiel zeigt aber einmal mehr, dass die Kreditwirtschaft in den Feldern Controlling, Rechnungslegung, Risikomanagement und damit auch Gesamtbanksteuerung längst über das Stadium des Nachdenkens hinweg ist und sich seit Jahren der harten Projektarbeit widmet. In diesem Sinne ist es gewiss kein Zufall, dass Fachtagungen wie das Symposium der Deutschen Bundesbank „Bankenaufsicht im Dialog“ so gut besucht sind und sich mit den angebotenen beziehungsweise eingereichten Fachbeiträgen rund um die Gesamtbanksteuerung mühelos der ganze Jahrgang dieser Zeitschrift füllen ließe. Das Thema wird derzeit mit solcher Intensität und so vielen Kapazitäten vorangetrieben, dass man sich fragen muss, wie der ehrwürdige Privatbankier vor dreißig oder gar hundert Jahren ohne diese Errungenschaften überhaupt auskommen konnte.

Ohnehin müssen sich die Steuerungserfolge erst noch erweisen. Die deutliche Risikokonzentration und Ertragsschwäche, wie sie besonders stark vor drei oder vier Jahren in den Bilanzen der deutschen Kreditwirtschaft sichtbar wurde, konnten mit dem neuen Instrumentarium jedenfalls noch nicht vermieden werden. Eine umfassende Kosten-/Nutzenbetrachtung der Gesamtbanksteuerung steht noch aus. Mo.