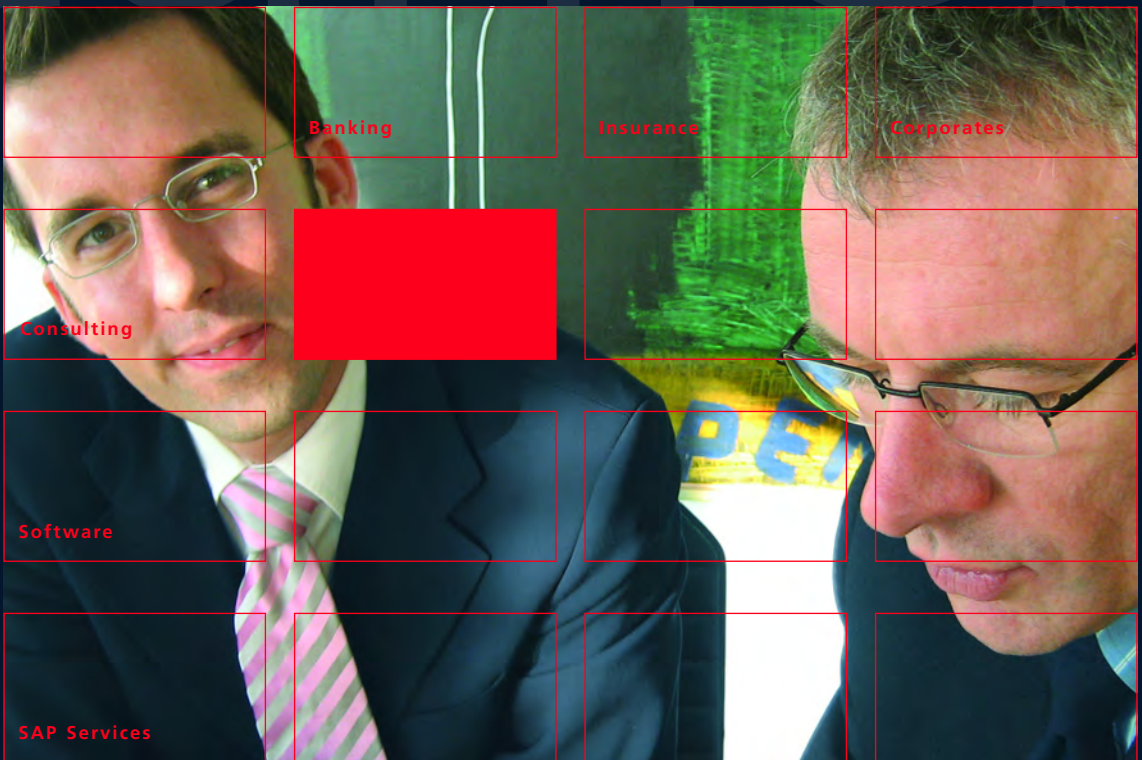


Zahlen

Integrated Reporting

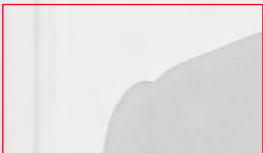
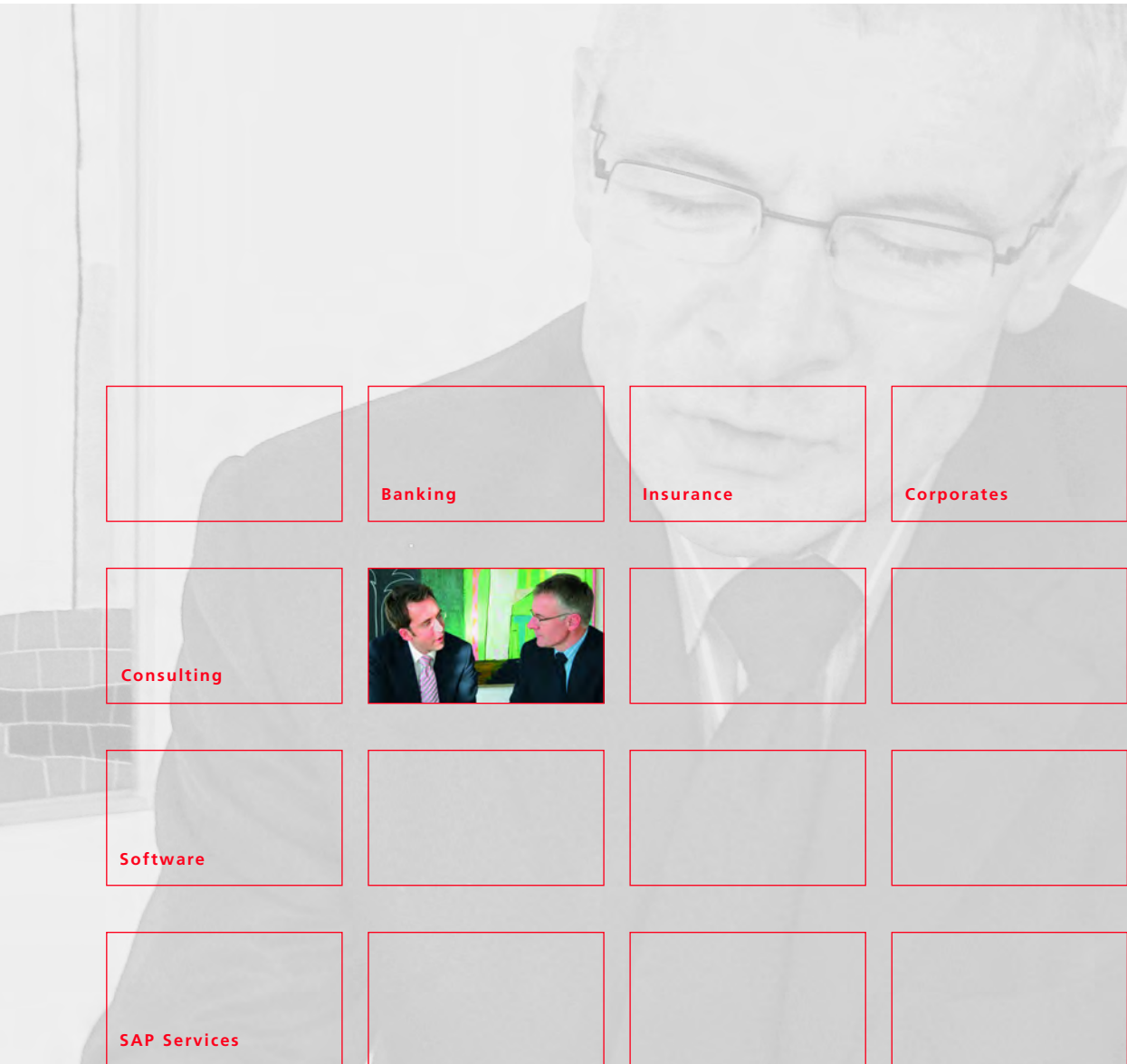


Warum ifb group?

Der Aufbau integrierter Reporting- und Kennzahlensysteme zur Gesamtbanksteuerung ist eine Kernkompetenz der ifb group. Die Anpassung an neue Rechtsnormen und gewandelte Marktanforderungen ist mit tiefen Eingriffen in die organisatorische, methodische und informationstechnische Arbeitspraxis des Instituts verbunden.

Wir wissen, dass internes und externes Know-how gemeinsam eingesetzt werden müssen, um die entsprechenden Lösungen richtig zu gestalten, in der Bank zu verankern und zu effektiven Werkzeugen in den Händen der Mitarbeiter zu machen.

Die ifb group pflegt deshalb eine Kultur der offenen, partnerschaftlichen und lösungsorientierten Zusammenarbeit. Wir setzen uns intensiv dafür ein, die Akzeptanz der Mitarbeiter unserer Kunden zu erwerben und ihr Engagement für neue, zukunftsorientierte Konzepte zu mobilisieren.

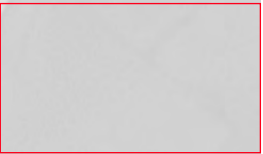


Banking

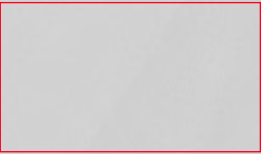
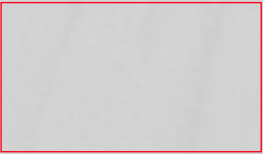
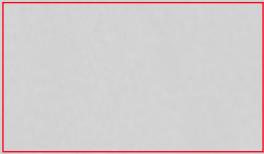
Insurance

Corporates

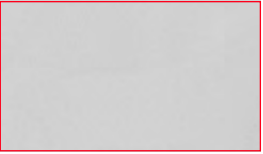
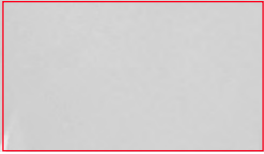
Consulting



Software



SAP Services



Kennzahlen

Kennzahlen im Wandel

Von der externen Anforderung zur methodenintegrierten Gesamtbanksteuerung

Mit veränderten Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Steuerung, die Rechnungslegung und das Meldewesen stellen Basel II und IFRS die Banken beim Aufbau integrierter Kennzahlensysteme vor umfangreiche Aufgaben.

In ihrer Zielsetzung weisen IFRS und Basel II eine Reihe grundsätzlicher Gemeinsamkeiten auf. Als Konsequenz der Internationalisierung der Kapitalmärkte werden die externen Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit der Banken modifiziert.

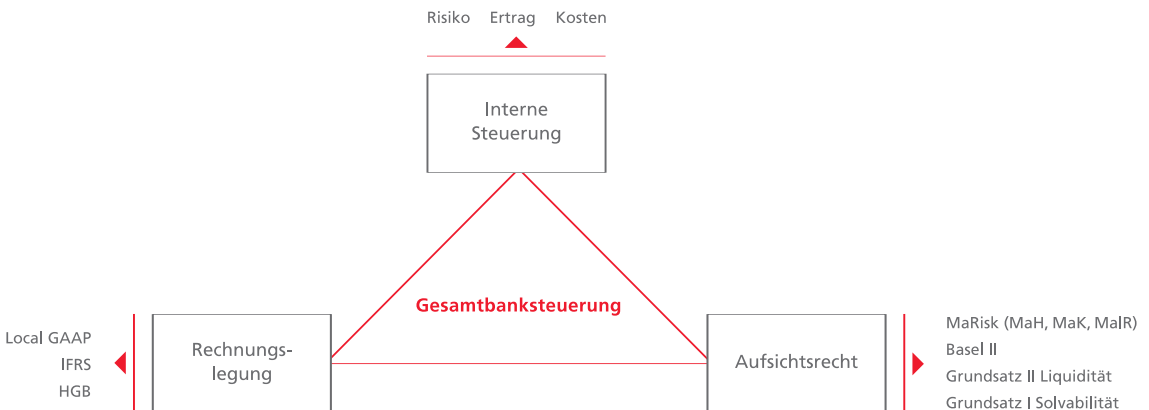
Das Ziel:

Die Institute sollen Marktteilnehmern und Aufsichtsbehörden mit einer transparenteren Berichterstattung bessere Entscheidungsvoraussetzungen liefern; Wert- und Risikopositionen müssen offen und marktnah dargestellt werden. In den Vorschriften zur Datenerhebung schlagen sich aber auch klare Divergenzen zwischen den beiden Regelwerken nieder: Basel II ist darauf ausgerichtet, die Stabilität des Finanzsystems sicher zu stellen. Dabei steht ein qualifiziertes Management aller antizipierbaren Risiken der Banken im Mittelpunkt. Die stichtagsbezogene Rechnungslegung nach IFRS ist vorrangig auf die faire, markt-

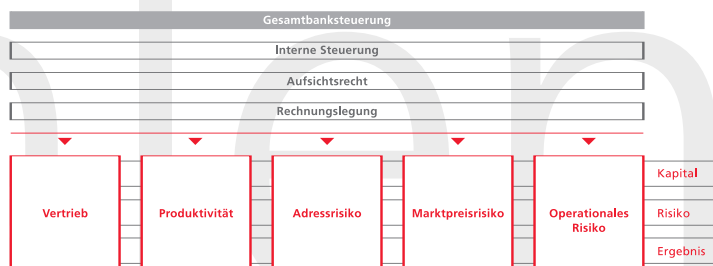
nahe Abbildung des aktuellen Unternehmenswertes ausgerichtet.

Ein integriertes Reporting muss jedoch nicht nur aufsichtsrechtliche und handelsrechtliche Anforderungen erfüllen. Ein wichtiges Kriterium ist auch die laufende Optimierung der internen Ergebnis- und Risiko- steuerung der Banken. Die Institute setzen hier auf betriebswirtschaftliche Methoden und Prozesse, die sich an fortgeschrittenen Bewertungsverfahren orientieren: Die Datenermittlung für Performance- messung, Value at Risk, Return on Risk adjusted Capital, Economic Value Added etc. Diese erfolgt nach Kriterien, die neuerlich sowohl Analogien wie Divergenzen zu den Vorschriften von IFRS und Basel II aufweisen.

So entsteht ein Spannungsfeld zwischen interner Steuerung, Rechnungslegung und Meldewesen:



Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung



Kennzahlen und Einflüsse auf eine integrierte Steuerung

Die methodischen Anforderungen an die Ermittlung von Kapital-, Risiko- und Ergebniskennzahlen sind in vielen Feldern nicht ohne weiteres kompatibel.

Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Gesamtbanksteuerung: Die interne Steuerung, die Rechnungslegung und das Meldewesen der Bank müssen mit ihren Daten- und Zielsystemen aufeinander abgestimmt werden. Anderenfalls droht das Entstehen paralleler Steuerungswelten, von denen widersprüchliche Impulse ausgehen können.

Nur eine Gesamtbanksteuerung, die auf einer integrativen Betrachtungsweise beruht, bietet unter den neuen Bedingungen die Möglichkeit, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und dies sowohl am Kapitalmarkt als auch gegenüber den Aufsichtsbehörden erfolgreich zu kommunizieren.

Um für die Zukunft ein zielgerichtetes und schlüssiges Agieren der Bank sicher zu stellen, müssen Kennzahlen-Ermittlung, Reports, Steuerungsprozesse und Steuerungssysteme bis ins Detail analysiert werden.

Wie dies geschehen kann und was beim Aufbau integrierter Berichtsstrukturen mit Kapital-, Risiko- und Ergebnis-Kennzahlen berücksichtigt werden sollte, möchten wir in dieser Broschüre skizzieren. Im Vordergrund stehen dabei Fragen zu kritischen Aspekten der Berichterstattung: von der Festlegung der Risikodeckungsmasse (Kapital) über die Risikoquantifizierung bis zur Messung der erzielten Ergebnisse.

Kapital-Kennzahlen

Haben Sie die Kontrolle über die Volatilität des Eigenkapitals?

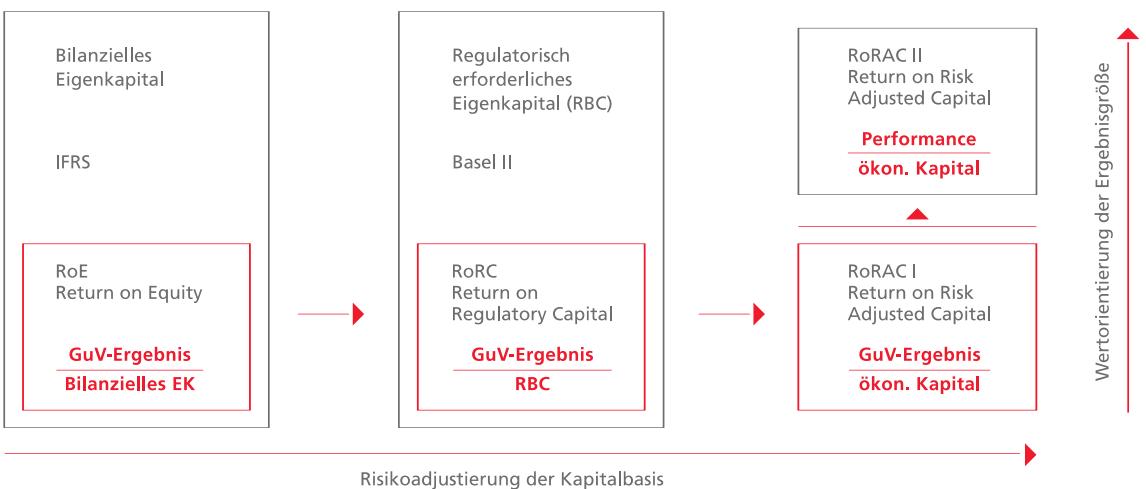
Das Eigenkapital ist als Ressource der Bank ausschlaggebend dafür, in welchem Umfang Risiken eingegangen werden können. Die wirtschaftliche Unternehmenssteuerung, die Berichterstattung an die Finanzaufsicht und die IFRS stellen jedoch unterschiedliche Anforderungen an die Berechnung des Eigenkapitals. Die risiko- und ergebnisorientierte Gesamtbanksteuerung differenziert dementsprechend bilanzielles, aufsichtsrechtliches und ökonomisches Kapital. Die drei Eigenkapital-Definitionen kommen aufeinander aufbauend zum Einsatz.

Bei der Banksteuerung muss dieser neuen Situation in mehrfacher Hinsicht Rechnung getragen werden: Die IFRS beeinflussen die Ermittlung des RoE (Return on Equity) auf Basis des bilanziellen Kapitals. Besondere Aufmerksamkeit verlangen dabei künftig diverse bilanztechnische Spielräume der IFRS, die sich unter anderem aus dem Mixed Accounting Approach, der Fair Value Option oder dem Hedge Accounting ergeben. Sie können eine größere Volatilität des bilanziellen Eigenkapitals zur Folge haben. Die Banksteuerung muss deshalb um entsprechende Kontroll- und Überleitungsmechanismen ergänzt, die GuV-Steuerung auf das Eigenkapital ausgeweitet werden.

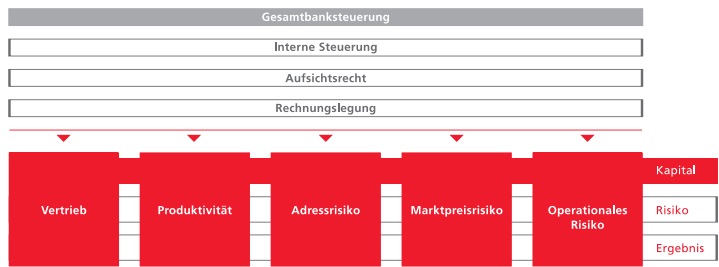
Auswirkungen der modifizierten Regeln zur Berechnung des bilanziellen Kapitals zeigen sich auch bei der Überleitung zum regulatorischen Kapital. Sowohl der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht als auch der Ausschuss der europäischen Bankenaufseher (CEBS) haben dieses Problem unter dem Aspekt des

Gläubigerschutzes aufgegriffen. Um IFRS-Abschlüsse für die Ermittlung des regulatorischen Kapitals heranziehen zu können, zugleich aber unerwünschte Volatilitäten des bilanziellen Eigenkapitals zu eliminieren, wird der Einsatz von Korrekturfiltern (sog. Prudential Filters) diskutiert.

Das ökonomische Kapital ist die Referenzgröße der betriebswirtschaftlichen Steuerung. Auf Basis des ökonomischen Kapitals wird die substanzwertorientierte Risikotragfähigkeit der Gesamtbank festgelegt. Als Grundlage für eine Value-at-Risk-Steuerung der Gesamtbank ist bei der Berechnung der Risikotragfähigkeit neben den Substanzwerten auch die Plan-Performance zu berücksichtigen. Der nächste Steuerungsschritt ist die Allokation der Risikodeckungsmasse auf die einzelnen Risiken und Steuerungsbereiche der Gesamtbank. Risikomessung und Limitierung erfolgen mit Hilfe des Value at Risk. Die Anforderungen an das regulatorische Kapital sowie die Ergebnisdarstellung



Kapitalbasis der Ertragskennzahlen



in GuV und Bilanz müssen als Nebenbedingungen in den Prozess der Gesamtbanksteuerung einbezogen werden.

Im Zuge der Integration von Basel II und IFRS in den Steuerungsprozess sind eine Reihe wichtiger Fragen zu klären:

- Welche Anforderungen an die Risikosteuerung erwachsen aus den MaRisk und der 2. Säule der Baseler Eigenmittelanforderungen?
- Welche Auswirkungen haben Fair-Value-Schwankungen auf das bilanzielle Kapital und damit auf den RoE? Welche Faktoren beeinflussen das bilanzielle Eigenkapital?
- Wie können die externen Anforderungen als Nebenbedingungen in die Steuerung integriert werden?

- Wie verändert sich die bilanzielle Risikotragfähigkeit mit Einführung der IFRS?

Um eine integrierte Risk-/Return-Steuerung in der Praxis zu verwirklichen, muss die Ermittlung der Kapital-Kennzahlen so gestaltet werden, dass die Zusammenhänge zwischen den Kapitaldefinitionen jederzeit transparent bleiben. Nur wenn die Wirkungen jeder Maßnahme auf das Kapital der Bank bekannt und quantifizierbar sind, können die einzelnen Instrumente gezielt zur Steuerung eingesetzt werden.

Aus der Integration der neuen regulatorischen und rechtlichen Anforderungen in die Gesamtbanksteuerung ergeben sich weitreichende Chancen: Der Aufbau integrierter Risikomanagement-Systeme - von der Ermittlung der Risikotragfähigkeit über die Limitierung bis zur Risikomessung - bietet die Chance, bessere Voraussetzungen für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der Bank zu schaffen.

Adressrisiko-Kennzahlen

Lassen sich Datenermittlungsprozesse für die interne Kreditrisiko-Steuerung, Basel II und IFRS aufwandsparend verknüpfen?

Adressrisiko-Messungen mit Hilfe von Kreditportfoliomodellen zur Quantifizierung des Credit Value at Risk und darauf aufbauende Limitsysteme gewinnen für die interne Banksteuerung immer größere Bedeutung. Neben spektakulären Ausfallereignissen fördert vor allem der verstärkte Handel mit Adressrisiken diese Entwicklung. Sie spiegelt sich auch in den externen Anforderungen an die Banken wider.

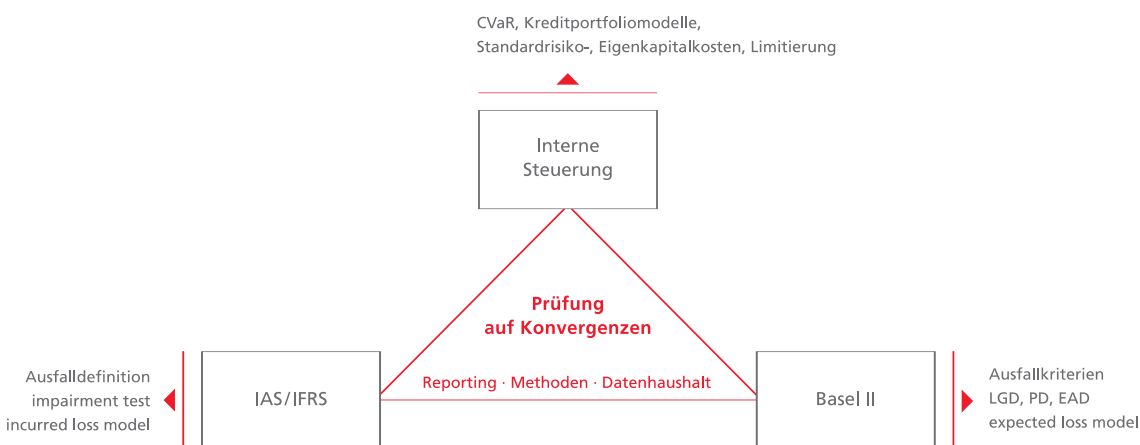
Basel II verpflichtet die Kreditinstitute, die Eigenkapitalunterlegung ihrer Adressrisiken genauer an der Risikosituation auszurichten. Aufsichtsrechtliche und betriebswirtschaftliche Steuerungsprozesse weisen in diesem Punkt wesentliche Übereinstimmungen auf. Die IFRS-Vorschriften zur Quantifizierung und Darstellung von Adressrisiken setzen dagegen deutlich abweichende Prioritäten. Voraussetzung eines integrierten Adressrisiko-Reportings für die Gesamtbanksteuerung ist deshalb eine genaue Analyse der Anforderungen, die Risikocontrolling, Rechnungswesen und Aufsichtsrecht an die Adressrisiko-Messung stellen.

Für das interne Risikocontrolling stehen der Aufbau von Kreditportfoliomodellen und die damit verbundene Ermittlung des Credit Value at Risk (CVaR) im Mittelpunkt. Bei der Rechnungslegung sind die Impairment-Regelungen (IAS 39) sowie die Offenlegungsanforderungen des im August 2005 veröffentlichten IFRS 7 zu beachten. Das Meldewesen nach Basel II verlangt neben der Unterlegung der Adress-

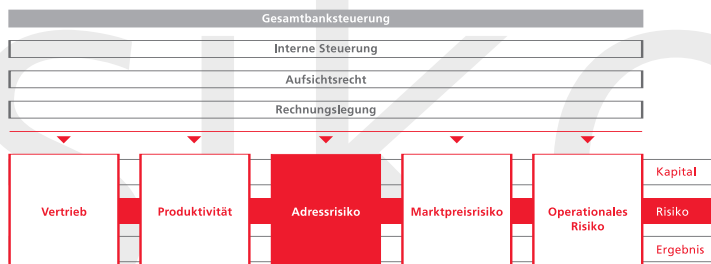
risiken mit Eigenkapital im Interesse von Marktdisziplin und Transparenz einen erheblichen Offenlegungsaufwand.

Die Kennzahlenermittlung muss eine Vielzahl von Überlagerungen und Divergenzen berücksichtigen: So werden im internen Rechnungswesen wie im Meldewesen Risikokosten vor Eintritt des Verlusts erfolgswirksam berechnet (expected loss). Zu ermitteln ist das für künftige Ausfälle zu unterlegende Eigenkapital. Hier weisen Basel II und die interne Adressrisiko-Steuerung in ihren Ansätzen deutliche Konvergenzen auf.

Die IFRS dienen dagegen einer Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, die den Verhältnissen am Bewertungsstichtag entspricht („true and fair view“). Die abweichenden Wertansätze in der IFRS-GuV (IAS 39) und der veränderten Methodik zur Ermittlung von Wertberichtigungen (Impairments) können zu Divergenzen gegenüber dem internen



Harmonisierung der Adressrisiko-Steuerung

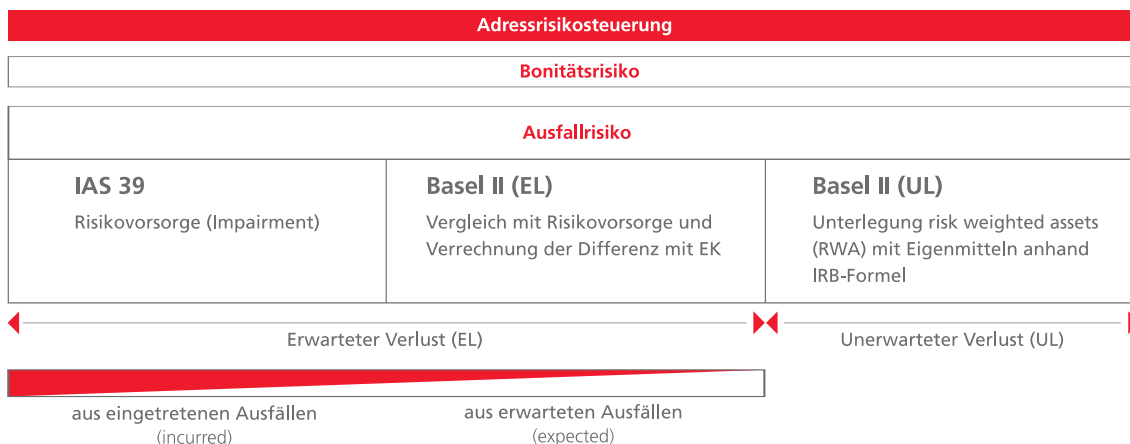


Adressrisiko-Ergebnis führen. Basel II sieht eine Berechnung des Adressrisikos anhand statistischer Ausfallwahrscheinlichkeiten vor. Verwendet das Kreditinstitut jedoch interne Berechnungsmodelle (IRB-Ansätze), ist die Ermittlung des erwarteten und unerwarteten Verlusts gefordert. Diese Berücksichtigung unerwarteter Verluste in den Eigenmittelanforderungen nach Basel II hat Auswirkungen auf die interne Adressrisiko-Steuerung. Um die Werthaltigkeit der Geschäfte zu prüfen, muss eine Verzinsung für das zusätzlich erforderliche Eigenkapital angesetzt werden können. Ein weiterer Aspekt ist die Bewertung des Bonitätsrisikos, die nach IAS 39 teilweise zum Full Fair Value erfolgt und in der Adressrisiko-Steuerung entsprechend berücksichtigt werden muss.

Um die Ermittlung der Adressrisiko-Kennzahlen vorschriftenkonform, rationell und praxispflichtig zu gestalten, gilt es, die Anforderungen von Basel II, IFRS und wirtschaftlicher Steuerung zusammen zu führen. Dies verlangt eine genaue Analyse der methodischen,

organisatorischen und informationstechnischen Voraussetzungen:

- Welche Grundlage bieten Ausfallkriterien, Ausfalldefinitionen und Ausfallbewertung von IAS 39 und Basel II für eine Harmonisierung?
- Welche Parallelen bestehen zwischen den Basel II- und IFRS-Verfahren zur Schätzung des Wertberichtigungsbedarfs?
- Worin unterscheidet sich die Exposure-Ermittlung nach Basel II und IFRS?
- Wie können Datenbestände und Datengrundlage übergreifend für Basel II und IFRS nutzbar gemacht werden?
- Lassen sich Methoden und Prozesse der betriebswirtschaftlichen Steuerung für Basel II- und IFRS-Zwecke einsetzen?



Externe Anforderung an die Adressrisiko-Steuerung

Marktpreisrisiko-Kennzahlen

Wie kann die GuV unter den Bedingungen der IFRS gesteuert werden?

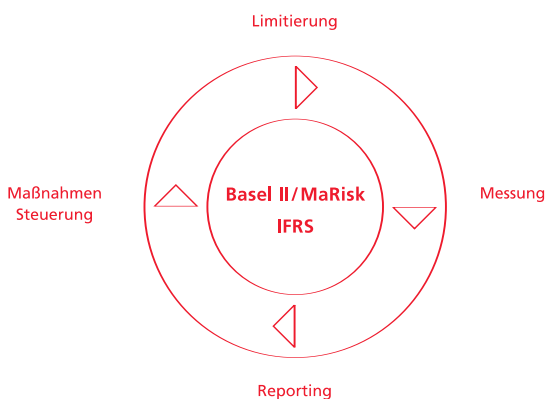
Die Effekte volatiler Märkte auf die erzielbaren Strukturbeiträge machen die Steuerung der Marktpreisrisiken zu einer wesentlichen Aufgabe der Banksteuerung. Dabei beschränken sich die Steuerungsaufgaben nicht auf die Handelstätigkeit der Banken; auch dem Treasury- bzw. Zinsbuch-Management kommt große Bedeutung zu.

Die bankinterne betriebswirtschaftliche Steuerung der Marktpreisrisiken muss die Anforderungen der Rechnungslegung und des Aufsichtsrechts konsequent berücksichtigen. Die aufsichtsrechtlichen Vorschriften wirken sich aus Sicht der Gesamtbank vor allem mittelbar aus: Die regulatorische Eigenkapitalanforderung begrenzt das Gesamtvolumen des risikobehafteten Geschäfts und setzt damit den Rahmen, innerhalb dessen der Anteil der Marktpreisrisiken festzulegen, zu messen und zu limitieren ist. Im Anlagebuch müssen künftig auch die Risiken aus einem Schockszenario ermittelt und reportet werden.

Einen prominenteren Einfluss auf die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen haben die Anforderungen der Rechnungslegung. Die Steuerung der GuV ist eine wichtige Aufgabe des internen Steuerungsprozesses. Dabei gilt als Postulat der Rechnungslegung: Maßnahmen der Marktpreisrisiko-Steuerung müssen einen ausreichenden Ergebnisbeitrag liefern, dürfen aber keine divergierenden GuV-Effekte auslösen.

Die IFRS-Einführung hat vor diesem Hintergrund erhebliche Auswirkungen, denn Ansatz, Folgebewertung und Ausweis von Finanzinstrumenten in der externen Rechnungslegung ändern sich nachhaltig: Die Klassifizierung erfolgt nach neu definierten Kategorien; Grundgeschäfte werden laut Mixed Accounting Approach zu Amortized Cost, Sicherungsgeschäfte dagegen zum Fair Value bilanziert; es entstehen Verschiebungen zwischen Zins- und Handelsergebnis; mit dem Hedge-Ergebnis und dem Ergebnis aus Finanzanlagen werden neue Ergebnispositionen geschaffen.

In diesem Zusammenhang sind die Kategorisierung der Geschäfte und die Anwendung des Hedge Accountings wichtige Instrumente zur Steuerung der GuV: Durch die Kategorisierung werden nicht nur Ansatz und Folgebewertung, sondern auch der Ergebnisausweis bestimmt. Das Hedge Accounting kompensiert nicht nur die Fair-Value-Schwankungen der Sicherungsgeschäfte mit denen der Grundge-



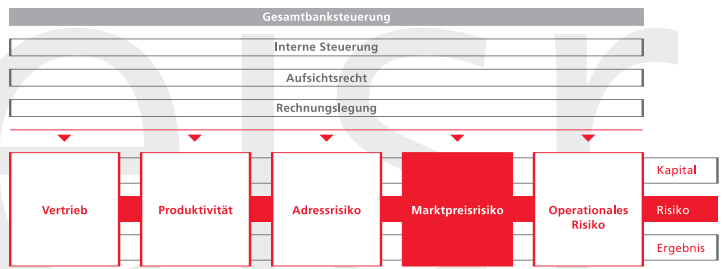
Externe Anforderungen an den Steuerungsprozess

Basel II/MaRisk

- Mindestkapitalanforderungen
- Aufsichtrechtlicher Überprüfungsprozess
- Förderung der Marktdisziplin durch erweiterte Offenlegung

IFRS

- Ansatz und Folgebewertung von Finanzinstrumenten (IAS 39)
- Hedge Accounting (IAS 39)
- Ausweis in GuV, Bilanz und Notes (IFRS 7)



schäfte, es bestimmt auch den Ergebnisausweis von realisierten und unrealisierten Komponenten der Grund- und Sicherungsgeschäfte.

Die Institute stehen vor der Notwendigkeit, eine GuV-Steuerung zu implementieren, die IFRS (und HGB) als Nebenbedingung einbezieht. Dies garantiert einerseits, dass die Steuerungsbereiche der Gesamtbank Verantwortung übernehmen und eine GuV-orientierte Steuerungsstrategie umsetzen. Andererseits wird sichergestellt, dass die Maximierung des ökonomischen Ergebnisses und des Betriebsergebnisses in der (IFRS-)GuV parallel erfolgt. Darüber hinaus können Chancen und Risiken den Steuerungsbereichen der Bank verantwortungsgerecht zugeordnet werden.

Auch Basel II und die MaRisk haben Auswirkungen auf die Limitierung, Quantifizierung und Steuerung der Marktpreisrisiken. Mit dem Ziel, eine hohe Qualität dieser Prozesse zu sichern, formulieren beide Regelwerke detaillierte Anforderungen an die inter-

nen Risikosteuerungssysteme. Sie beschränken sich nicht auf die Handelspositionen, sondern beziehen auch Anlagebuchpositionen und die Gesamtbank ein. Um eine effiziente und zukunftsfähige Marktpreisrisiko-Steuerung aufzubauen, gilt es, die von Basel II, den MaRisk und den IFRS formulierten Anforderungen in die interne Steuerung zu integrieren. Aus Sicht der Banken muss deshalb rasch geklärt werden, welche Konsequenzen dies nach sich ziehen wird:

- Welche Aufgaben hat das Treasury im Rahmen einer IFRS-GuV-Steuerung?
- Wie ist das IFRS Hedge Accounting in die Gesamtbanksteuerung einzubeziehen?
- Welche Auswirkungen ergeben sich durch die Anforderungen aus Basel II?
- Welche Anforderungen stellen die MaRisk an die Gesamtbanksteuerung?

Operational

Kennzahlen zu operationalen Risiken

Nutzen Sie Ihre Chancen, die Eigenkapital-Anforderung zu minimieren?

Komplexität, Geschwindigkeit und Technologieabhängigkeit des Bankgeschäfts steigen kontinuierlich an. Diese Entwicklung führt zu einem Anwachsen der Risiken, die auf das Versagen von Systemen, mangelbehaftete Prozesse, das Fehlverhalten von Mitarbeitern oder negative externe Einflüsse zurückzuführen sind. Entsprechend stark wächst die Bedeutung des operationalen Risikomanagements für interne Steuerung, externes Ergebnisreporting und Meldewesen.

Als Bestandteil der Notes hat der Nachweis eines leistungsfähigen operationalen Risikomanagements einen festen Platz in der IFRS-Finanzberichterstattung und beeinflusst zunehmend die Beurteilung des Unternehmenswerts am Kapitalmarkt. Basel II verpflichtet die Kreditinstitute, operationale Risiken zu quantifizieren, zu historisieren und adäquat mit Eigenkapital zu unterlegen.

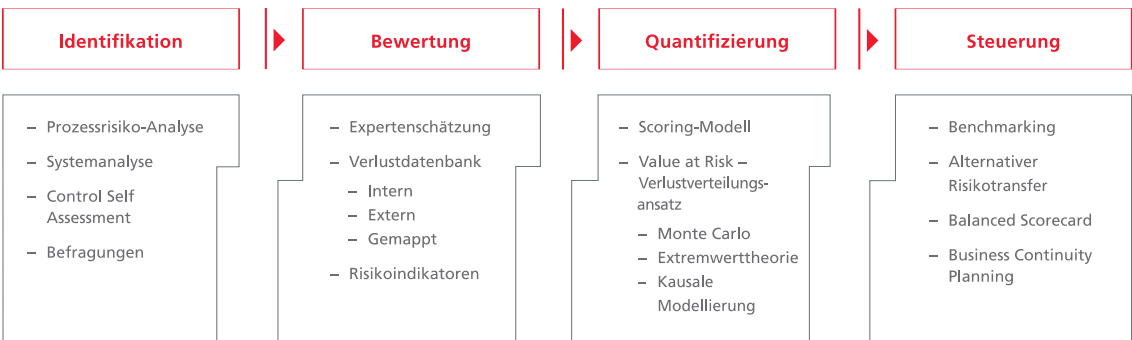
Um eine effektive Steuerung operationaler Risiken zu ermöglichen, müssen Prozessrisiken, Systemrisiken, Personenrisiken und externe Risiken unterschieden werden. Basel II gibt eine Kategorisierung potenzieller operationaler Risiken vor. Die Bank steht vor der Aufgabe, ihr individuelles Portfolio operationaler Risiken auf dieser Basis zu identifizieren sowie relevante Positionen zuverlässig von unerheblichen zu trennen.

Eine weitere Herausforderung stellt die Abgrenzung zu anderen Risikoarten dar. In vielen Fällen sind operationale Risiken die eigentliche Ursache von Verlusten, die bisher dem Ausfallrisiko oder dem Markt-

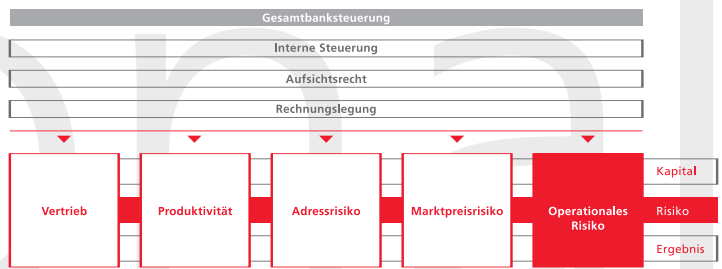
preisrisiko zugerechnet wurden. Impact-Studien des Baseler Ausschusses belegen, dass das Volumen der operationalen Risiken, abhängig von der Situation des individuellen Kreditinstituts, den Umfang der Ausfall- und Marktpreisrisiken übersteigen kann. Ein integriertes Reporting muss Zusammenhänge und Größenrelationen zwischen den Risikoarten korrekt abbilden, um Steuerungskonflikte auszuschließen.

Zum Aufbau eines Frühwarnsystems müssen Kennzahlen ausgewählt werden, die als Risikoindikatoren auf das Ansteigen eines operationalen Risikos hinweisen können. Grundlage für die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit operationaler Risiken sind zunächst Schätzungen der Experten der Bank. Zur Schadenshistorisierung schreibt Basel II den Aufbau einer institutseigenen Schadensdatenbank vor. Systematisches Erfassen der Schadensereignisse über die Zeit und Vernetzung mit externen Schadensdatenbanken schaffen die Datenbasis zur Risikosteuerung.

Zur Quantifizierung operationaler Risiken können sowohl Scoring-Modelle als auch Verfahren der Value-



Methoden zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für das operationale Risikomanagement



at-Risk-Berechnung zum Einsatz kommen. Analog zu den Basel II-Regelungen zur Messung von Ausfall- und Marktpreisrisiken bietet der Aufbau eines leistungsfähigen Verfahrens zur Messung des operationalen Risikos den Banken künftig die Möglichkeit, eine geringere aufsichtsrechtliche Eigenkapital-Anforderung zu erzielen.

Im Basisindikatoransatz nach Basel II wird ein pauschaler Parameter für alle operationalen Risiken der Gesamtbank angesetzt: Der Standardansatz lässt spezifische Parameter für jedes Geschäftsfeld zu. Ab 2008 haben die Banken, nach Genehmigung durch die BaFin, jedoch die Möglichkeit, einen fortgeschrittenen Bemessungsansatz (Advanced Measurement Approach, AMA) einzusetzen, der eine Annäherung an interne Modelle der Risikosteuerung erlaubt.

Beim Aufbau eines Steuerungssystems, das zur Senkung des operationalen Risikos beiträgt, die Kriterien von Basel II erfüllt und die Voraussetzungen für eine wirksame Kontrolle der regulatorischen Eigenkapitalanforderung schafft, sind eine Reihe wichtiger Punkte

zu berücksichtigen:

- Welche Anforderungen ergeben sich aus der Umsetzung der Basel II-Vorschriften?
- Wie können operationale Risiken separiert und identifiziert werden?
- Wie kann ein Frühwarnsystem aufgebaut werden?
- Welche Maßnahmen sind zum Aufbau einer Verlustdatenbank notwendig?
- Wie können operationale Risiken quantifiziert werden?
- Wie lassen sich erwarteter und unerwarteter Verlust differenzieren und beziffern?
- Mit welchen Ansätzen können operationale Risiken effizient gesteuert und reduziert werden?

Ergebnis-Kennzahlen

Geben die Ergebnis-Kennzahlen den Steuerungsbereichen Ihrer Bank die richtigen Impulse?

Ergebnis-Kennzahlen liefern ex post ein betriebswirtschaftliches Bild der Leistung der Gesamtbank und ihrer Steuerungsbereiche. Dabei wird das Gesamtergebnis einer Periode verursachergerecht den einzelnen Steuerungsbereichen zugewiesen. Diese Aufteilung nach Verantwortungen bietet die Chance, zielgerichtet Leistungsimpulse unter Berücksichtigung der Risikosituation zu generieren. Insbesondere sind die unterschiedlichen Anforderungen – aber auch die Durchgängigkeit – der extern erforderlichen Segmentberichterstattung und der internen wertorientierten Geschäftsfeldrechnung zu beachten.

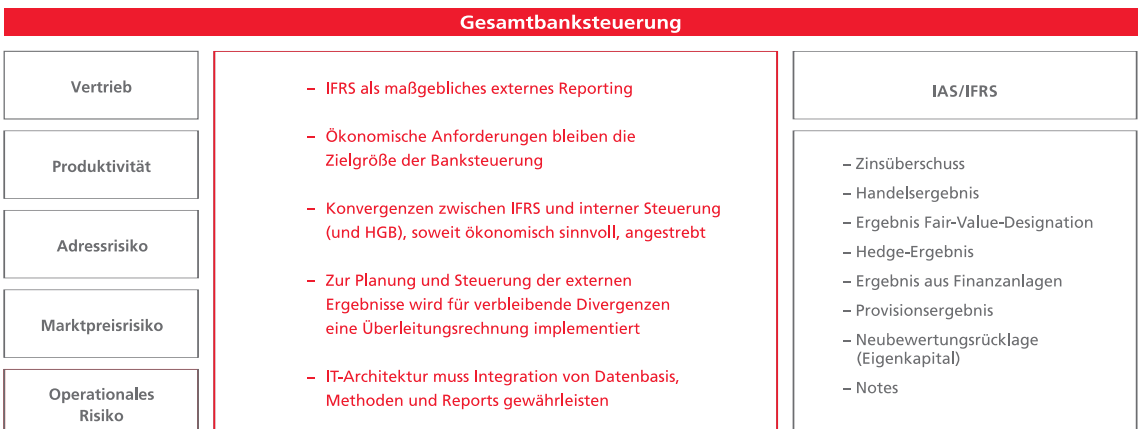
Bei der Ermittlung von Ergebnis-Kennzahlen wirken sich die neuen Anforderungen des Aufsichtsrechts und der externen Berichterstattung vor allem dort aus, wo die Steuerung der Vertriebsbereiche berührt ist. So sollten beispielsweise die veränderten Eigenmittelanforderungen nach Basel II bei der Margenkalkulation einbezogen werden. Auch die Konsequenzen der IFRS sind zu berücksichtigen; so unterliegen nach IAS 39 die Ergebnisermittlung und der Ergebnisausweis neuen Bedingungen. Für die Institute ist es wichtig zu klären, wie das Vertriebsergebnis in einer IFRS-konformen GuV darzustellen ist und wie die extern kommunizierten Ergebnisse verantwortungsgerecht zugewiesen werden können.

Zwei weitere wichtige Fragestellungen ergeben sich beim Ermitteln der Produktivitätskennzahlen: Die Banken müssen untersuchen, wie angesichts neuer, zusätzlicher Aufgaben des Meldewesens und des Rechnungswesens einer Eskalation der Kosten für die Kennzahlenermittlung vorgebeugt werden kann.

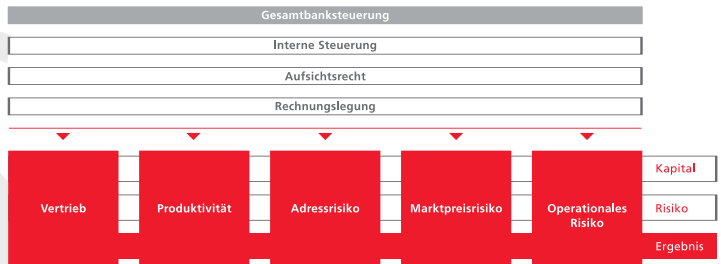
Zu klären ist aber auch, welche Effekte die neuen externen Anforderungen auf die Ist-Aufwendungen haben. Dazu müssen unter anderem die Regelungen der IFRS zur Aktivierung von Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sowie die geänderten Vorschriften zur Bildung von Pensionsrückstellungen analysiert werden.

Bei der Berechnung der Kennzahlen für die Risikoergebnisse der Bank in einem integrierten Reporting sind die gleichen divergierenden Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die sich bei der Risikoberechnung ex ante ergeben. Die Lösungen, die das Kreditinstitut wählt, sind ausschlaggebend für die Qualität des ex-post-Reportings.

Die IFRS haben in einigen Steuerungsbereichen erheblichen Einfluss auf den externen Ergebnisausweis: Die Methoden der externen Rechnungslegung und Erfolgsmessung in GuV und Eigenkapital verändern sich nachhaltig. Die Banken stehen vor der Aufgabe, die



Kennzahlen und Einflüsse auf eine integrierte Steuerung



Konsequenzen der IFRS für die Ermittlung der Ergebnis-Kennzahlen, z. B. im Rahmen der Segmentberichterstattung, und die interne Steuerung der Geschäftsfelder genau zu untersuchen:

- Wie kann das extern kommunizierte IFRS-Ergebnis verantwortungsgerecht auf einzelne Steuerungsbereiche verteilt werden (Funds Transfer Pricing, Marktinzinsmethode)?
- Wie lassen sich Leistungsverflechtungen in einem IFRS-Zahlenwerk darstellen?
- Liefern IFRS-Ergebniskennzahlen effektive Steuerungsimpulse für die Verantwortungsbereiche der Bank?
- Kann eine IFRS-Ergebnis-Position durch einen Verantwortungsbereich gesteuert werden?
- Drohen divergierende Steuerungsimpulse durch

interne betriebswirtschaftliche Kennzahlen auf der einen und die IFRS-Finanzberichterstattung auf der anderen Seite?

Um Konflikte auszuschließen, gilt es, die IFRS-Anforderungen als Nebenbedingung in die Steuerung der Bank zu integrieren. Diese Integration muss unter dem Kriterium der wirtschaftlichen Aussagefähigkeit der Kennzahlen vorgenommen werden. Für verbleibende Differenzen ist eine Überleitungsrechnung erforderlich, die sowohl ein Zuordnungsschema für unterschiedlich ausgewiesene Ergebnisse als auch ein Delta-Accounting umfasst, das der Verwendung abweichender Methoden Rechnung trägt.

Die Ergebnisdarstellung im Rahmen eines integrierten Reportings muss die Wirkung interner Steuerungsentscheidungen auf die IFRS-konforme Ergebnisdarstellung transparent machen. Nur so kann die Bank ihre extern kommunizierten Berichtsdaten planen, steuern und detailliert begründen.

Implementierung

Ein bankenspezifisches Fünf-Stufen-Modell

Integriertes Reporting bezieht eine Vielzahl von Tätigkeitsfeldern ein. Ein einheitliches Verständnis der Aufgaben und Ziele ist deshalb nach unserer Erfahrung erfolgskritisch für die Umsetzung. Ein von uns entwickelter Prozess schafft die notwendigen Voraussetzungen.

In einem gemeinsamen Quick Assessment vor Projektbeginn werden die Projektziele formuliert und der bankspezifische Handlungsbedarf bestimmt. So entsteht ein Grobplan des Fach- und Implementierungsprojekts. Beim Aufbau eines integrierten Reportings hat sich in der Praxis ein Vorgehen in fünf Stufen bewährt, die am individuellen Bedarf des Instituts ausgerichtet werden.

Analyse

Auf Basis des Quick Assessments entsteht eine detaillierte Projektplanung: Die Projektziele werden definiert und mit konkreten Vorgaben hinterlegt. Es folgt eine Analyse der Ausgangssituation des Konzernreportings: Welche Reports werden derzeit für aufsichtsrechtliche Zwecke, im Rahmen der Bilanzierung und bei der Steuerung der Bank erstellt?

Auf dieser Grundlage werden die Folgeaktivitäten geplant. Entscheidend ist hier, zu einer einheitlichen Zieldefinition zu gelangen, die von allen Beteiligten verstanden und getragen wird. Vorbereitend ist während der Analysephase abzuklären:

- Sind Ist-Situation und Projektziele im individuellen Fall klar, ist ein Quick Assessment verzichtbar?
- Ist ein einheitliches Verständnis aller Beteiligten über die prozessualen, methodischen und technischen Ziele vorhanden?
- Wie können kommende Anforderungen an das Konzernreporting im aktuellen Integrationsprojekt berücksichtigt werden, um zukunftssichere Lösungen zu schaffen?

Abgleich

Im Mittelpunkt der zweiten Projektphase steht der Abgleich der vorhandenen Reports im Hinblick auf die

eingesetzten Methoden, Prozesse und Systeme. Konvergenzen und Divergenzen werden untersucht und kategorisiert. Darüber hinaus müssen die Pflichtbestandteile der einzelnen Reports festgelegt werden, die als unveränderliche Basis in die weitere Konzeption eingehen. Folgende Fragen dienen der Sicherung abgestimmten Handelns:

- Wie kann der Status Quo der Prozesse, Methoden und Systeme, die den internen und externen Reports zugrundeliegen, erfasst und abgeglichen werden?
- Die spätere Integration erfordert eine breite Entscheidungsbasis der beteiligten Mitarbeiter: Wie kann fachspezifisches Wissen Einzelner aus Controlling, Accounting, Meldewesen etc. den Spezialisten anderer Bereiche effizient zur Verfügung gestellt werden (Knowledge Sharing)?
- Wie kann ein Change Management die Reportempfänger frühzeitig mit den Änderungen in den Berichten vertraut machen, die durch die Integration entstehen?

Konzeption

Auf Basis des Abgleichs werden die zukünftigen Methoden und Reports konzipiert. Wo Divergenzen bestehen, wird geprüft, ob eine Harmonisierung möglich ist. Wesentliche Entscheidungskriterien sind der ökonomische Zielwert als Impulsgeber für die Steuerung und die Transparenz des gesamten Reporting-systems. Nach der Integration der Methoden wird ein ökonomisches Steuerungsleitbild unter Berücksichtigung der externen Rahmenbedingungen aufgebaut. Spezifische Leitbilder und Maßnahmen für jeden Steuerungsbereich optimieren die Ergebnis- und Risikosteuerung sowie die Ergebnisabbildung in internen und externen Reports. Nach Ableitung der kon-



Vorgehensmodell zur Implementierung einer integrierten Konzernsteuerung

kreten Anforderungen an Systeme und Prozesse wird der Implementierungsplan erstellt. Schon hier sollten folgende Fragen berücksichtigt werden:

- Integriertes Reporting bedeutet nicht nur Integration der Methoden, sondern auch organisatorische Integration mit dem Ziel, Mehrfacharbeiten zu vermeiden: Wie kann die Nutzung des Dienstleistungsprinzips in der bankinternen Zusammenarbeit etabliert werden?
- Wie kann bereits bei der Entwicklung integrierter Prozesse und Methoden deren breite Akzeptanz sichergestellt werden?
- Wie lässt sich bereits bei der Konzeption des integrierten Reporting- und Kennzahlensystems eine stringente, praxisorientierte Implementierung fördern?

Implementierung

Die Implementierungsphase dient dem Wissenstransfer und der Systemanpassung. Im Interesse einer effektiven Weitergabe des Know-hows binden wir die Mitarbeiter der Bank in den gesamten Projektablauf ein. In der Implementierungsphase wird dieser Prozess durch Schulungen und Workshops intensiv unterstützt. Ein aktives Change Management fördert die Übertragung der Projektergebnisse in die Organisation und die Prozesse der Bank. Die Systemanpassung setzt die Anforderungen des integrierten Reportings an die Konsistenz der Datenhaushalte um.

Es entsteht eine Systemarchitektur mit zentralem Methodenpool, die Schnittstellen zu allen hinterlegten Services bereitstellt. Sie garantiert Methodenkonsistenz und reduziert Abstimmungs- und Wartungskosten, wenn folgende Fragen positiv beantwortet werden können:

- Kann sichergestellt werden, dass keine Insellösungen entstehen, sondern eine serviceorientierte IT-Architektur umgesetzt wird?
- Macht die Integration organisatorische Umstrukturierungsmaßnahmen sinnvoll oder notwendig?
- Sind die funktionalen Anforderungen an die Integration von intelligenten, durchgängigen Prozessen zur Abwicklung abteilungsübergreifender Aufgaben erfüllt?

Stabilisierung

Umfassende Prüfungen aller Methoden, Prozesse und Systeme sichern die Nachhaltigkeit und Qualität des Projekts. Alle Änderungen, Entwicklungen und Resultate werden verständlich und vollständig dokumentiert. Der komplette Projektverlauf ist damit für alle Mitarbeiter jederzeit nachvollziehbar. Das integrierte Reporting kann auf dieser Basis kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die Konsequenzen sind:

Mehr Transparenz durch vergleichbare Methoden und Ergebnisdarstellungen in den Reports.

Höhere Akzeptanz der berichteten Zahlen bei allen Stakeholdern.

Einfacheres Berichtswesen durch Konzentration auf wesentliche Kennzahlen und Wegfall von Doppelerfassungen und -buchungen.


Zeit- und Kosteneffizienz durch einheitliche Methoden, Verfahren, Dokumentationen und Systeme sowie rationelle Prozesse.

Höhere Berichtsqualität durch Prozessautomatisierung und konsistente Strukturen in Rechnungswesen und Controlling.

4.979 qm Bürofläche_7
Espressomas
50.000 m Kabel_3
Hausmessen_25
Software-Produkte_8997
Jahre K
4 Unternehmen_1400
Kunden_17
Nationalitäten_17
Jahre ifb group

	Banking	Insurance	Corporates
Consulting			
Software			
SAP Services			

chinen_26.000 GByte Speicherplatz_
Seminare_35 Mio. EURO Umsatz_17
ifb group
ompetenz_70 Softwareentwickler_
6 Berater_475 Netzwerkdosen_18



Wir entwickeln moderne integrierte Steuerungskonzepte für Finanzdienstleistungsunternehmen. Unser Markenzeichen ist betriebswirtschaftliche Beratungskompetenz, verknüpft mit informationstechnischem Know-how. Wir übertragen die Ergebnisse in Software-Lösungen mit SAP, ifb-OKULAR® oder in kundenspezifische Umgebungen. Mit über 300 hoch qualifizierten Mitarbeitern unterstützen wir unsere Kunden international bei der Implementierung der neuen Lösungen in die betriebliche Praxis. Unsere Kernkompetenzen für Kreditinstitute liegen in den Bereichen Banksteuerung, Financial Management und Strategieberatung.

Wir sind mit den Herausforderungen vertraut, die sich für Finanzdienstleistungsunternehmen aus den Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf nationaler und internationaler Ebene ergeben. Und wir sind überzeugt, dass die Verfügbarkeit moderner Steuerungs- und Berichtssysteme angesichts der Wettbewerbsentwicklung zu einem der wichtigsten erfolgskritischen Faktoren wird. Vor diesem Hintergrund tun wir alles, um unsere Kunden bei der erfolgreichen Positionierung auf dem internationalisierten Markt qualifiziert zu unterstützen. Für die Begleitung von Restrukturierungs-, Neuausrichtungs- und Fusionsprojekten steht Kreditinstituten ein erfahrenes ifb-Expertenteam zur Verfügung.

Ansprechpartner

Michael Herrmann_Managing Consultant_Michael.Herrmann@ifb-group.com_Tel +49 (0)221-92 18 41 253

ifb AG

Christian Moser
Christian.Moser@ifb-group.com
Claus Stegmann
Claus.Stegmann@ifb-group.com

Neumarkt-Galerie
Neumarkt 2
D-50667 Köln
Tel +49 (0)221 92 18 41-0
Fax +49 (0)221 92 18 41-300

ifb International AG

Oliver Greiner
Oliver.Greiner@ifb-group.com

Churerstrasse 82
CH-8808 Pfäffikon SZ
Tel +41 (0) 55 416 10 90
Fax +41 (0) 55 416 10 99

ifb Suisse AG

Johannes Balling
Johannes.Balling@ifb-group.com

Thurgauerstrasse 54
CH-8050 Zürich
Tel +41 (0)44 318 70 00
Fax +41 (0)44 318 70 10

**ifb Asia consulting.software.results
(Beijing) Co., Ltd.**

Oliver Greiner
Oliver.Greiner@ifb-group.com

Room 318, Moma Tower
Chao Yang Bei Road No.199
Chaoyang District, Beijing, 100026
P.R. China
Tel +86 139 112 159 71

www.ifb-group.com
info@ifb-group.com