

Die integrierte Banksteuerung von morgen

Kreditinstitute müssen die Ergebnisse und Methoden der internen Steuerung und die externen Anforderungen aus IFRS und Basel II integrieren. Finanzvorstände und IT-Architekten sollten dabei eng kooperieren.

➤ Michael Britze / Jens Gabriel

Die Banken stehen vor wachsenden Publizitäts- und unterjährigen Berichterstattungspflichten sowie großen Veränderungen bei der Segmentberichterstattung. Dies zeigen die neuen Anforderungen durch die International Financial Reporting Standards (IFRS) und das Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (TUG). Damit steigt der Druck, Ergebnisse und Methoden der internen Steuerung und die externen Anforderungen aus IFRS und Basel II zu integrieren.

Der neue IFRS 8 (Segmentberichterstattung) greift bei Segmentabgrenzung/-informationen auf interne Organisationsstrukturen und Berichtsinhalte zurück. Finanzinformationen müssen dabei auf der Basis der internen Steuerung berichtet werden. Zudem müssen nach IFRS 8 Überleitungsrechnungen von den operativen Segmenten auf die korrespondierenden Positionen im Jahresabschluss erstellt werden. Damit zielt der IFRS 8 auf eine weitere Integration der internen und externen Ergebnissteuerung.

TUG zielt auf mehr Transparenz der Kapitalmärkte. Für die Finanzberichterstattung von Banken bedeutet das unter anderem, dass mehr interne Informationen

nach außen berichtet werden müssen. Halbjahresberichte müssen zum Beispiel künftig einen verkürzten Abschluss und einen Zwischenlagebericht inklusive Risikobericht enthalten. Dabei sind auch Schnittstellen zu dem für Banken wichtigen IFRS 7 (Finanzinstrumente: Offenlegung) und zum IAS 34 (Zwischenberichterstattung) zu beachten.

Diese Beispiele verdeutlichen: Die gestiegene Anzahl und Komplexität der regulatorischen Anforderungen hat weit reichende Folgen für Banksteuerung und Reporting. Aufgrund der in immer kürzeren Frequenzen und in einer hohen Qualität zu veröffentlichenden Ergebnissen bedarf es der Harmonisierung von Ergebnissen und Methoden der internen Steuerung und der externen Anforderungen aus IFRS, Basel II bzw. der Solvabilitätsverordnung (SolvV).

IFRS: STRENGE NEBENBEDINGUNG DER BANKSTEUERUNG

Die betriebswirtschaftliche Integration erfordert einen Paradigmenwechsel in der Banksteuerung: Die IFRS sind als strenge Nebenbedingung in die ökonomische Steu-

erung zu integrieren. Dazu zählt, dass die Überleitung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses (Kundengeschäfts-, Risiko-, Produktivitätsergebnis) auf IFRS-Bilanz sowie eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) jederzeit möglich sein sollten. Erforderlich ist zudem, eine IFRS-GuV-Planung zu implementieren aufgrund der Unterschiede zwischen der Ergebnissteuerung nach Handelsgesetzbuch (HGB) und IFRS.

Während im HGB zum Beispiel eine nachgelagerte Ergebnisadjustierung möglich ist (Auflösung und Bildung von stillen Reserven, Rückstellungen und Berücksichtigung interner Geschäfte zur sachgerechten Ergebnisallokation), findet die Steuerung in IFRS grundsätzlich nur auf der vorgelagerten Ebene statt (IAS 39-Kategorisierung, Hedge Accounting und Eliminierung von internen Geschäften). Daher wird die Ergebnisvorschau-Rechnung mit einer IFRS-GuV-Simulation an Bedeutung gewinnen. Mit Hilfe eines solchen Instrumentariums ist es bei der operativen Planung und Steuerung möglich, geplante Kapitalmaßnahmen und ihre Folgen auf Bilanz- sowie GuV-relevante Größen besser abzu-

schätzen. Ähnlich wie bei der Harmonisierung der internen und externen Ergebnissteuerung bedarf es einer Integration auf Ebene der Risikosteuerung. Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und die IRB-Ansätze der SolvV sind ein Meilenstein auf dem Weg zur Integration der internen und externen Risiko- steuerung. Mittel- bis langfristig wird es das Ziel sein, eine Annäherung zwischen ökonomischem und regulatorischem Kapital herzustellen.

Eine noch größere Herausforderung ist schließlich die Integration der Ergebnis- mit der Risikosteuerung. Ziel einer integrierten Risk-/Return-Steuerung wird es etwa sein, Risikotragfähigkeitsanalysen zu entwickeln und prozessual in die Gesamtbanksteuerung zu implementieren, die den neuen externen Anforderungen gerecht werden und den Kreditinstituten ein Steuerungsinstrumentarium an die Hand geben, mit dem diese zeitnah entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung haben. Auch in diesem Umfeld ist also eine stark zunehmende Komplexität zu beobachten.

INTEGRATION DER IT-ARCHITEKTUR

Die fachlich getrennte Struktur entspricht den IT-Landschaften der meisten Banken: Es gibt unterschiedliche Systeme für Ertragssteuerung einerseits und Risikosteuerung andererseits. Die Abhängigkeiten zwischen diesen Bereichen versucht man durch Abstimmungen und Überleitungsrechnungen in den Griff zu bekommen.

Diese zahlreichen Inzellösungen sind jedoch den steigenden regulatorischen Anforderungen nicht mehr gewachsen: Sie produzieren unterschiedlichste Berichtsformate und Schnittstellenprobleme, die zu widersprüchlichen Steuerungsimpulsen führen können. Die extreme Dateninflation und inkonsistente Methoden verstärken das Problem zusätzlich.

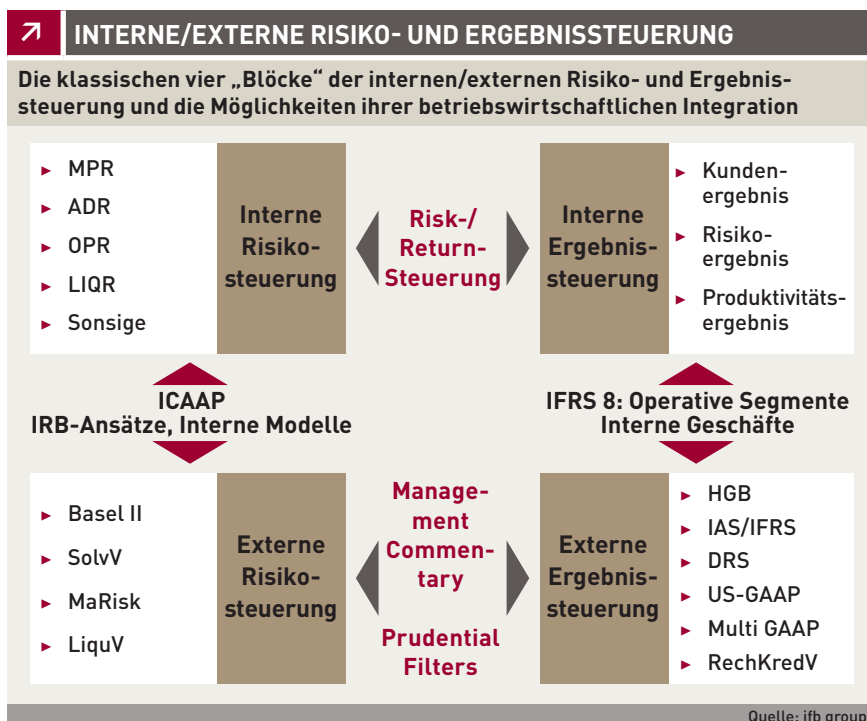
Die Lösung liegt in einem semantisch integrierten Datenhaushalt („Single Point of Truth“). Dieser korrespondiert auf IT-Seite mit der betriebswirtschaftlichen Integration der klassischen vier „Blöcke“ (siehe Grafik). Um ein einheitliches Kennzahlensystem zu schaffen, sind zunächst alle Kennzahlen aus den unterschiedlichen Systemen zu vergle-

chen. Die IT-Architektur muss eine integrierte Umsetzung der Methoden und Prozesse gewährleisten. Dazu bedarf es integrierter Softwarearchitekturen, die redundanzfreie Methoden und Kennzahlen gewährleisten, die Prozesse transparenter und schlanker gestalten, ohne an der Schnittstellen-Komplexität zu scheitern. Sind die IT-seitig implementierten Methoden über eine Vielzahl von Systemen verteilt, ist deren fachliche Konsistenz nur sehr schwer sicherzustellen.

Die IT-Architekturen müssen zudem organisatorisch sinnvoll in das Unternehmen integriert werden und aufeinander abgestimmte, weitgehend standardisierte Reportingstrukturen ermöglichen. Ziel sind konzern einheitliche und zeitnahe Steuerungsinformationen. Die Softwareanbieter werden sich dieser Herausforderung stellen müssen und über serviceorientierte Architekturen (SOA) praxistaugliche, performante und integrationsfähige Lösungen anbieten müssen.

FAZIT

Nach den „Pflichtveranstaltungen“ IFRS und Basel II ist nun der Zeitpunkt für die Kür: den Aufbau einer integrierten Banksteuerung aus fachlicher und IT-architektonischer Perspektive. So können Banken die zunehmende Dateninflation und Komplexität von Kennzahlmodellen bewältigen und der Anforderung nach immer schnelleren Frequenzen und qualitativ hochwertigeren Reports gerecht werden. Dies schafft auch klare Wettbewerbsvorteile: besseres Pricing von Finanzinstrumenten/-geschäften, ein schnelleres Go-to-Market (neue Märkte und Produkte), eine deutliche Zeitersparnis, Kostenvorteile und eine Verbesserung bei der Kapitalmarkt-Kommunikation. ↩



AUTOREN: Dr. Michael Britze ist Managing Consultant und Jens Gabriel Senior Consultant bei der ifb group.