



High performance. Delivered.

Risiko- und wertorientierte Banksteuerung

• Consulting • Technology • Outsourcing



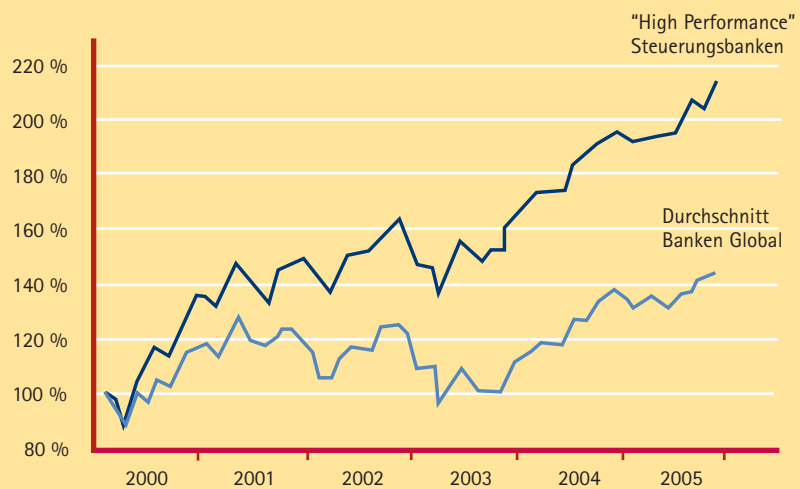
Banken mit effektiver Steuerung erzielen höhere Renditen

Die Herausforderungen, vor denen Finanzinstitute heute stehen, sind vielschichtig und zum Teil widersprüchlicher Natur. Trotz höherer Marktvolatilität und kürzerer Produktlebenszyklen drängen Kapitalgeber auf marktgerechte und kontinuierlich wachsende Renditen.

Die Regulierungsbehörden fordern wiederum Anpassungen in der Finanz- und Risikoanalyse und im Reporting, um so die Transparenz und die Stabilität im Finanzsektor zu erhöhen. So verlangt zum Beispiel die Säule II der internationalen regulatorischen Vorgabe „Basel II“ eine integrierte Risikosteuerung sowie eine strategische Kapitalallokation.

Aus dem Kreditwesengesetz (zum Beispiel §25a Kreditwesengesetz) und den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) ergeben

sich zusätzliche Anforderungen für die Steuerung, die Strategieableitung aus der Steuerung sowie die Kontrolle der Umsetzung der Steuerung.

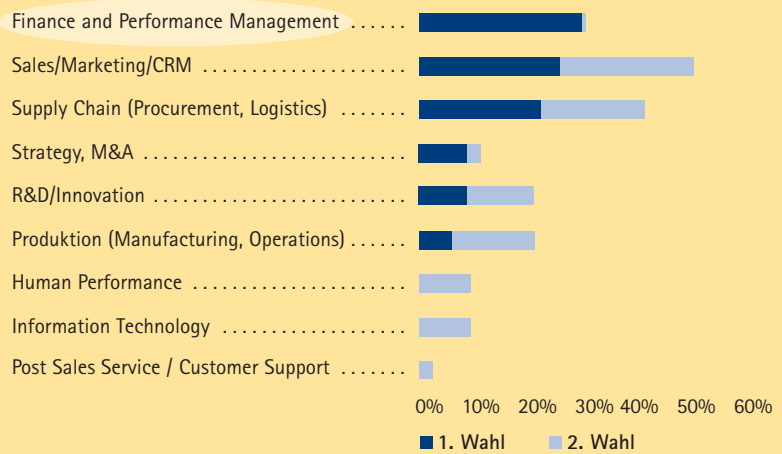


TRS (Wertsteigerung durch Aktienkursentwicklung zzgl. Dividendenausschüttung)
Quelle: Bloomberg, Factset, Accenture Analyse



Finanzdienstleister, die risiko- und wertorientiert steuern, sind in der Lage, höhere Renditen und eine bessere Gesamtperformance am Kapitalmarkt – in Form von kontinuierlich steigenden Aktienkursen und Dividendenausschüttungen – zu erreichen. Dies belegen sowohl frühere Accenture-Studien als auch andere Forschungsergebnisse.

Eine im Jahr 2005 von Accenture durchgeführte, global angelegte Studie zeigt zudem, dass Bankmanager die Banksteuerung und das Management der internen Finanzfunktion als einen der essenziellen Treiber für den Unternehmenswert ansehen.



Bedeutung der Finanzfunktion für den Unternehmenswert
 Quelle: Umfrageergebnisse, Accenture Analyse



Die Studie „risiko- und wertorientierte Banksteuerung“

Die von Accenture durchgeführte Studie „risiko- und wertorientierte Banksteuerung“ bildet eine Ist-Aufnahme des Marktes. Sie gibt einen Überblick über die aktuelle Situation der Bankenbranche auf dem Weg zur Realisierung moderner Steuerungsansätze.

Dabei wird sowohl die strategische Steuerung als auch die operative Verankerung auf allen Ebenen der Bank untersucht. Die Studie adressiert des Weiteren die Umsetzung und Operationalisierung des Konzeptes innerhalb der Steuerungsprozesse, z.B. in der Vertriebs- oder Kostensteuerung, in der Organisation sowie in der Daten- und IT-Architektur.

Damit umfasst die Studie mehr als die weit verbreitete Berechnung bzw. den

Ausweis wertorientierter Kennzahlen auf Geschäftsbereichsebene. Die Studie legt dar, mit welchen Konzepten ein effektives Finanzmanagement – trotz der unbestrittenen Komplexität einer risiko- bzw. wertorientierten Banksteuerung – im Rahmen eines stringenten Gesamtkonzeptes gelöst werden kann.

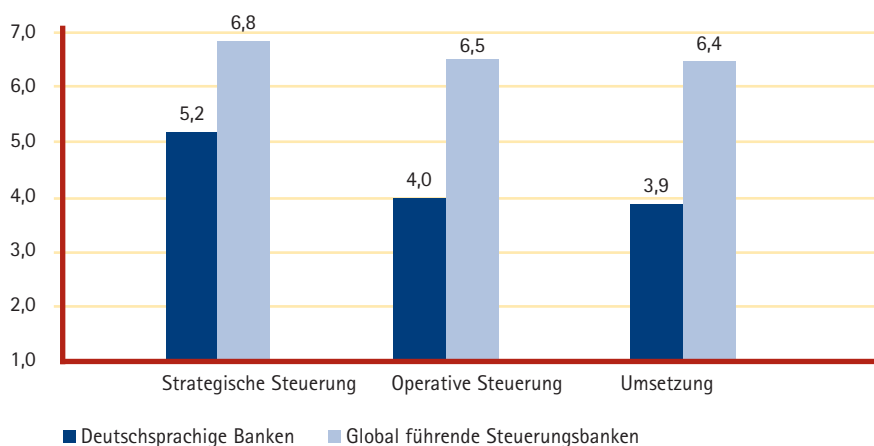
Die Studie wurde als Umfrage unter ausgewählten Banken aus den Bereichen Großbanken, Landesbanken, Automobilbanken und Spezialbanken im deutschsprachigen Raum mit Hilfe eines aus 36 Fragen bestehenden strukturierten Fragebogens durchgeführt. Die Ergebnisse der Studie lassen sich in die Bereiche „strategische Steuerung“, „operative Steuerung“ und „Organisation, Daten und IT“ gliedern.

Zusammenfassung Studienergebnisse „risiko- und wertorientierte Banksteuerung“

Die gegenwärtig im deutschsprachigen Bankenmarkt etablierten Steuerungsmethoden und -instrumente sind nur bedingt in der Lage, die jeweiligen Geschäftsmodelle der Banken ausreichend zu unterstützen. Die Ableitung der Bankstrategie, die Erstellung des Produkt- und Leistungsangebotes sowie die Preis- und Konditionenermittlung beruhen zumeist auf unzureichenden Managementinformationen und beinhalten methodische Inkonsistenzen. Gleiches gilt für die Kapitalallokation sowie das Investitions- und Kostenmanagement. Insbesondere die Überleitung von Unternehmenszielen in operative Ziel- und Messgrößen weist Brüche auf und gelingt gegenwärtig noch nicht umfassend. So blockieren überkommene Strukturen und Prozesse in vielen Banken den Aufbau einer umfassenden und integrierten Geschäftssteuerung. Zusätzlich sind die gegenwärtigen im

Einsatz befindlichen Daten- und IT-Architekturen oft nicht dazu geeignet, die erforderliche Steuerungsfunktionalität ausreichend zu unterstützen und die steigende Komplexität der Berichts-anforderungen effizient abzubilden.

Der im Rahmen der Studie für jede teilnehmende Bank ermittelte „Risiko- und Wertindikator“ belegt, dass im deutschen Bankenmarkt eine vergleichsweise geringe Risiko- und Wertorientierung der Steuerung vorherrscht. Dies wird insbesondere im Vergleich mit international führenden Banken deutlich. Auffallend ist dabei nicht nur, dass deutsche Banken in allen drei Dimensionen der Steuerung hinter internationalen Banken zurückliegen, sondern insbesondere auch, dass die Lücke zwischen deutschen Banken und internationalen Banken im Laufe der Operationalisierung der Steuerung immer größer wird.



Accenture Indikator für „Wert- und Risikoorientierung“ der Steuerung

Quelle: Umfrageergebnisse, Accenture Analyse

Strategische Steuerung

Die strategische Steuerung umfasst im Wesentlichen folgende Elemente:

- Etablierung eines risiko- und wertorientierten Steuerungsansatzes in der gesamten Bank
- Planung und Steuerung der Geschäftsfelder unter Verwendung der Kapitalkosten und des ökonomischen Kapitals
- Bankweite Risiko-Ertragssteuerung
- Risikomanagement

Die Anwendung und Ausgestaltung risiko- und wertorientierter Steuerungskonzepte ist bei Banken im deutschsprachigen Raum nicht homogen. Große Banken – gemeint sind klassische Universalbanken mit einem breiten Kunden- und Produktportfolio – besitzen im Gegensatz zu kleinen Banken, die ihren Marktauftritt auf bestimmte Produkt- oder Kundensegmente fokus-

sieren, klarere Visionen hinsichtlich der Ziele eines Steuerungsansatzes und haben klarere Vorstellungen davon, wie eine risiko- und wertorientierte Banksteuerung konzeptionell aussehen könnte.

Ursache dafür ist die in großen Banken verbreitete Verwendung risiko- und wertorientierter Steuerungsgrößen wie z.B. residuales Einkommen oder RAROC. Diese erlauben den Großbanken z. B., profitables Wachstum oberhalb der Kapitalkosten absolut oder relativ zu messen. Weiterhin verwenden große Banken zumeist das ökonomische Kapital zur Risiko- und Unternehmenssteuerung. Teilweise werden bei der Steuerung auch Korrelationseffekte zwischen den Geschäftsfeldern berücksichtigt. Allerdings besteht in der Regel keine Konsistenz zwischen dem Risikomaß, das für die Bestimmung der Kapitalunterlegung verwendet wird, und dem, das für die Ermittlung der

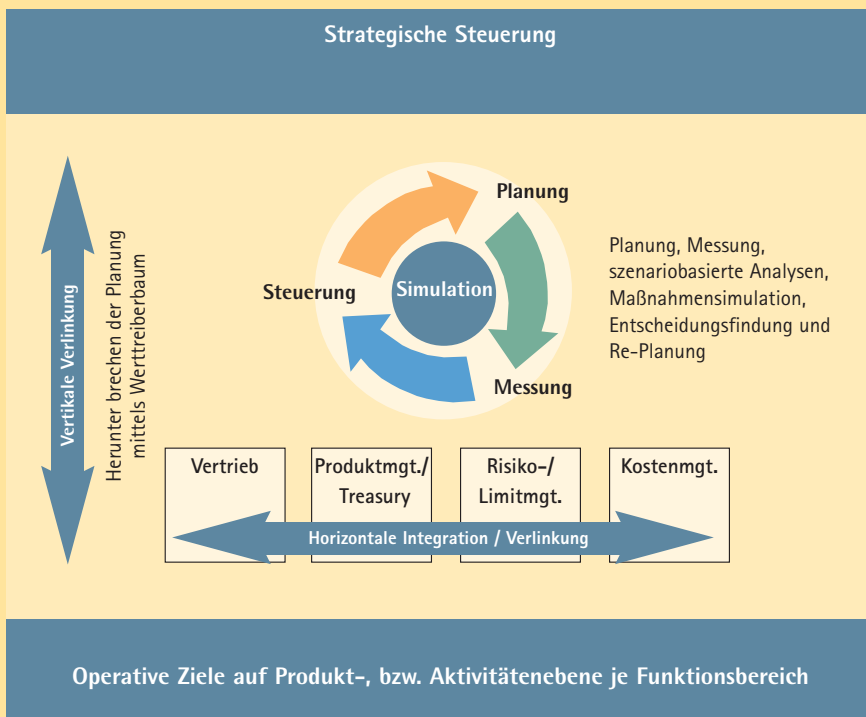
Eigenkapitalkosten genutzt wird. Kleine Banken hingegen steuern im Wesentlichen noch mittels traditioneller Verfahren, z.B. dem Nettogewinn als absolute Größe oder der Eigenkapitalrendite (ROE) und beziehen etwa Portfolioeffekte nicht in die Steuerung ein.

Operative Steuerung

Im Rahmen der operativen Steuerung werden die strategischen Ziele einer Bank in Einzelziele übersetzt und die risiko- und wertorientierte Steuerung auf allen Ebenen der Bank umgesetzt. Die operative Steuerung umfasst:

- Vertikale Verlinkung der operativen Ziele mit den strategischen Zielen der Bank (Herunterbrechen strategischer Ziele mittels eines Werttreiberbaumes)
- Horizontale Verlinkung der einzelnen Funktionsbereiche durch Etablierung gleichgerichteter Ziele und Steuerungskennzahlen je Funktionsbereich
- Steuerung aller Funktionsbereiche auf Produkt- bzw. Aktivitätenebene
- Einbezug von unterjährigen szenariobasierten Analysen und Simulationen in den Planungs-, Messungs- und Steuerungskreislauf

Die Operationalisierung risiko- und wertorientierter Steuerungskonzepte ist bei großen und bei kleinen Banken mangelhaft ausgestaltet. Beim Herunterbrechen der Steuerungslogik auf die unterschiedlichen operativen Ebenen treten vertikale und horizontale Brüche auf. Sie verhindern eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete operative Steuerung.



Elemente der operativen Steuerung

Quelle: Accenture Framework

Bei einem Großteil der befragten Institute ist die Verbindung von Planungs- und Steuerprozessen mit der risiko- und wertorientierten Gesamtsteuerung noch nicht etabliert. Die angewandten Methoden sind nicht wertorientiert und verfügen nicht über die notwendige Flexibilität.

Vertikale Verlinkung:

In vertikaler Richtung führt die unvollständige Umsetzung strategischer Steuerungsansätze bzw. das Fehlen eines entsprechenden Werttreiberbaums dazu, dass Gesamtziele nicht oder nur unzureichend in konkrete Ziele auf Produkt- bzw. Aktivitätenebene übersetzt werden können. Diese Brüche zwischen strategischer und operativer Steuerung verursachen somit Fehlsteuerungen bzgl. Kapazitäten, Vertriebsmengen und Risiken bzw. Limitauslastung.

Horizontale Verlinkung:

Auf der horizontalen Ebene wird die Wirkung des risiko- und wertorientierten Steuerungsansatzes häufig durch konkurrierende Steuerungsmethoden bzw. konkurrierende Ziele innerhalb und zwischen operationalen Funktionsbereichen beeinträchtigt. Die Ursache liegt dabei meist im Fehlen oder in der nicht überlappungsfreien Ausgestaltung der Werttreiberbäume. Dies verhindert, dass die jeweiligen Wertbeiträge einzelner Funktionsbereiche wie z.B. Produkt-, Risiko-, und Kostenmanagement oder Treasury und Vertrieb eindeutig gemessen werden. Eine Zuweisung der anteiligen Wertschaffung und eine zielorientierte Steuerung der einzelnen Funktionsbereiche ist somit nicht möglich. Dies resultiert häufig in einer lokaler Optimierung einzelner Funktionsbereiche ohne die Auswirkungen auf andere Bereiche adäquat zu berücksichtigen. Im Endeffekt kann dies zu Ertragseinbußen und Kostensteigerungen für die Gesamtbank führen.

Derartige Schwachstellen in der Methodik des vertikalen und horizontalen Herunterbrechens der Gesamtbankziele bzw. -steuerung haben in mehrfacher Hinsicht negative Konsequenzen. Den

Instituten geht die Vergleich- und insbesondere auch die Aggregierbarkeit der Steuerungsgrößen verloren.

Steuerung der Funktionsbereiche auf Produkt- bzw. Aktivitätenebene:

Zwar verfügen die meisten Institute über eine moderne Vertriebssteuerung, die über Kennzahlen wie z.B. Neukundenanzahl, Neugeschäftsvolumina und -preise auch an den richtigen Stellen ansetzt. Die klare Benennung von Zielgrößen allein reicht jedoch nicht aus, wenn diese nicht überlappungsfrei formuliert oder nicht auf die strategischen Gesamtziele abgestimmt werden können.

Ein hoher Freiheitsgrad des Vertriebs (z.B. in der Konditionengestaltung), der von zahlreichen der analysierten Institute gewährt wird, erschwert die Vertriebssteuerung zusätzlich. Häufig werden Geschäftsvolumenzuwächse durch die Gewährung erheblicher Sonderkonditionen erkaufte, deren wertmindernde Wirkung für die Ertragssituation allerdings in der Steuerung unberücksichtigt bleibt.

Auch im Kostenmanagement führt der Einsatz kaum verlinkter Zielgrößen wie z.B. Zielkosten in Abhängigkeit von Planerträgen, Transaktionen oder Volumina zu einem mangelhaften Kapazitätsmanagement in den Abwicklungs- und Infrastrukturbereichen. Zusätzlich sind die in der Steuerung - beziehungsweise in der Vor- und Nachkalkulation aller Produkte - verwendeten Kosteninformationen häufig veraltet und reflektieren nicht die tatsächlich zugrunde liegenden Kosten. Hinzu kommen methodische Probleme bei der Verrechnung der Kosten auf die Steuerungsgrößen, was ebenfalls eine effektive Steuerung behindert.



Im Produktmanagement führen zwar aufgrund von „Basel II“ die meisten Institute ihre Vor- und Nachkalkulation von Aktivprodukten mittlerweile risiko-adjustiert und unter Einbezug der Kapitalkosten durch. Allerdings bezieht die Kalkulation häufig noch das regulatorische und nicht das ökonomischen Kapital mit ein. Portfolioeffekte bleiben auf diese Weise unberücksichtigt. Gerade dadurch würde sich allerdings für diversifizierte Banken die Möglichkeit ergeben, sich durch eine attraktivere Preisgestaltung zu differenzieren.

Anstelle gezielt die variablen Kosten bei der Preisfindung von Provisions- und Passivprodukten zu berücksichtigen, erfolgt diese häufig immer noch pauschal unter Einbezug von Vollkosten.

Dies resultiert häufig in einem nicht wettbewerbsfähigen Preisangebot.

Simulationen und Analysen im Rahmen des Planungs-, Messungs- und Steuerungskreislaufs:

Bei einem Großteil der befragten Institute ist die Verbindung von Planungs- und Steuerprozessen mit der risiko- und wertorientierten Gesamtsteuerung noch nicht etabliert. Die angewandten Methoden sind nicht wertorientiert und verfügen nicht über die notwendige Flexibilität. So wird die Geschäftsplanung bei den meisten Instituten nur einmal jährlich durchgeführt. Eine Simulation verschiedener Szenarien der mit der Planung verbundenen Risiken und damit dem Eigenkapitalbedarf erfolgt in der Regel nicht.

Gleichzeitig beschränkt sich die unterjährige Steuerung zumeist auf einfache Soll-Ist-Abgleiche. Fortlaufende Geschäftsentscheidungen und die Anpassungen der Planungen gründen nicht auf Simulationen und szenario-basierten Analysen des bisherigen Geschäftsverlaufes und der gegenwärtigen Marktentwicklung.

Automatisierte Instrumente zur unterjährigen Planungs- und Entscheidungsunterstützung liegen, wenn überhaupt, zumeist nicht in zentralisierter Form vor. Somit ist eine Reaktion (z.B. Preissenkungen) auf sich kurzfristig verändernde Bedingungen am Markt zwar möglich, aber deren Auswirkungen auf das Geschäftsvolumen, die Erträge und insbesondere den Nettogewinn lassen sich nur schwer prognostizieren.

Organisation, Daten und IT

Neben den konzeptionellen Schwächen der strategischen und operativen Steuerung verhindern insbesondere die mangelnde Unterstützung durch zielgerichtete Vergütungssysteme, sich überlappende organisatorische Verantwortlichkeiten sowie qualitativ unzureichende Daten und IT-Systeme die erfolgreiche konzernweite risiko- und wertorientierte Steuerung einer Bank. Häufig existieren zwar die richtigen Ansätze, doch werden diese im Alltag nicht ausreichend umgesetzt oder gelebt.

Vergütungsmodelle:

In den meisten untersuchten Banken existiert eine variable, leistungsabhängige Vergütung für das hohe und mittlere Management, die mit dem Geschäftserfolg des Instituts verknüpft ist. Die Vergütungskomponenten sind jedoch nur selten mit der tatsächlichen Wertschaffung des jeweiligen Verantwortungsbereiches verbunden. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter nicht an ihrem eigenen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg gemessen werden. Vielmehr profitieren alle Mitarbeiter gleichermaßen vom Wertbeitrag eines Einzelnen, so dass es zum „Frei-Fahrer“-

Verhalten kommen kann. Dies ist kontraproduktiv im Sinne der Wertorientierung und behindert die Akzeptanz des wertorientierten Ansatzes im Unternehmen. Darüber hinaus ist der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung im mittleren Management derzeit in vielen Instituten noch vergleichsweise niedrig und im Sinne einer zielgerichteten Motivation nur bedingt ausreichend.

Organisatorische Verantwortung:

Die größeren Institute verfügen vielfach über eine zentralisierte Verantwortung für die risiko- und wertorientierte Steuerung im Bereich des CFO. Bei kleinen Banken hingegen ist die Verantwortung häufig dezentral organisiert, was die Gefahr von Überschneidungen und Inkonsistenzen in der Steuerungslogik erhöht.

Daten- und IT-Architektur:

Grundsätzlich macht die Studie deutlich: Die IT-Architekturen der Institute sind für die Einführung einer unternehmensweiten risiko- und wertorientierten Steuerung nur bedingt geeignet. Viele Institute weisen aufgrund der

Geschäftskomplexität und historisch gewachsener Strukturen äußerst heterogene und veraltete IT-Strukturen auf. Die Komplexität dieser Strukturen wächst durch die Implementierung von neuen Anforderungen meist noch weiter. In der Folge entstehen ineffiziente, kaum noch wartbare Anwendungslandschaften, worunter auch die Datenqualität leidet.

Die verfügbaren Daten sind in der Regel von mangelhafter Güte und werden häufig redundant sowie in heterogenen Definitionen vorgehalten. Oft existiert auch kein zentrales Metadatenmanagement. Dabei ist die Datenqualität bei kleinen Banken sogar noch besser als bei großen Banken. Bei größeren Banken kommt es auf Grund der komplexeren Daten- und IT-Architekturen im höheren Maße zu Qualitätsproblemen und Inkonsistenzen. Auch die Datenverarbeitung ist aufgrund fehlender Systemunterstützung in den Instituten zumeist alles andere als effizient. So werden etwa Auswertungen und Analysen teilweise noch manuell und unter Verwendung uneinheitlicher Methodiken und Logiken erstellt.

Lösungsansätze

Die Studienergebnisse zeigen anschaulich, dass es für eine erfolgreiche Realisierung einer unternehmensweiten risiko- und wertorientierten Steuerung noch erheblicher Verbesserungen bedarf. Dies ist umso wichtiger, als dass nach der Konsolidierung der letzten Jahre der Fokus in den Banken wieder auf Wachstum und Ertragssteigerungen liegt. Dieses lässt sich aber nur durch integrierte Steuerungs- und Kontrollinstrumente, die mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen, realisieren.

Strategische Steuerung

Zentrales Element einer strategischen Steuerung ist eine klare Vision bzgl. der Ziele, der Steuergrößen und der Steuerungsprozesse in einem Institut. Diese Vision muss von CEO und CFO entwickelt, vorangetrieben und im Unternehmen verbreitet werden, damit sie in allen Bereichen umgesetzt und gelebt werden kann.

Essenziell ist dabei die Etablierung wertorientierter Kennzahlen auf Gesamtbank- und Geschäftsfeldebene, sowie die Einführung eines aktiven Risikomanagements, welches den Übergang vom traditionellen „Generate & hold“ Ansatz zum aktiven „buy & sell“ von Krediten ermöglicht.

Die risiko- und wertorientierte Ausgestaltung der strategischen Steuerung hat insgesamt nur geringe Auswirkungen für die Organisation, die Daten- und die IT-Architektur der Bank und kann daher meist vergleichsweise schnell realisiert werden.

Operative Steuerung

Vertikale und horizontale Verlinkung:

Zentrale Leitlinie für die Realisierung risiko- und wertorientierter Konzepte ist die Stringenz und Eindeutigkeit, beim vertikalen Herunterbrechen der Unternehmensziele in planbare, messbare, zuordenbare und beeinflussbare Ziele für alle Unternehmensbereiche. Mit Hilfe eines überlappungsfrei ausgestalteten Werttreiberbaums können alle operativen Ziele mit den obersten Zielen der Bank in Einklang gebracht werden. Durch Einsatz des Werttreiberbaums können Überschneidungen und konkurrierende Steuerungsansätze auf der horizontalen Ebene ausgemerzt werden. Der Werttreiberbaum verwendet miteinander verknüpfte Ziel- und Steuergrößen und stellt so eine adäquate Verbindung zwischen den einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen sicher (z.B. zwischen Vertrieb und Abwicklung oder Vertrieb und Treasury). Dadurch können die Wertbeiträge der einzelnen Funktionsbereiche eindeutig zugerechnet und Fehlsteuerungen verhindert werden.



Die enge Verknüpfung der Steuerungsphilosophie mit konkreten Anreizsystemen ist die Grundlage für die Realisierung einer risiko- und wertorientierten Steuerung in einer Bank.

Organisation, Daten und IT

Vergütungsmodelle und organisatorische Verantwortung:

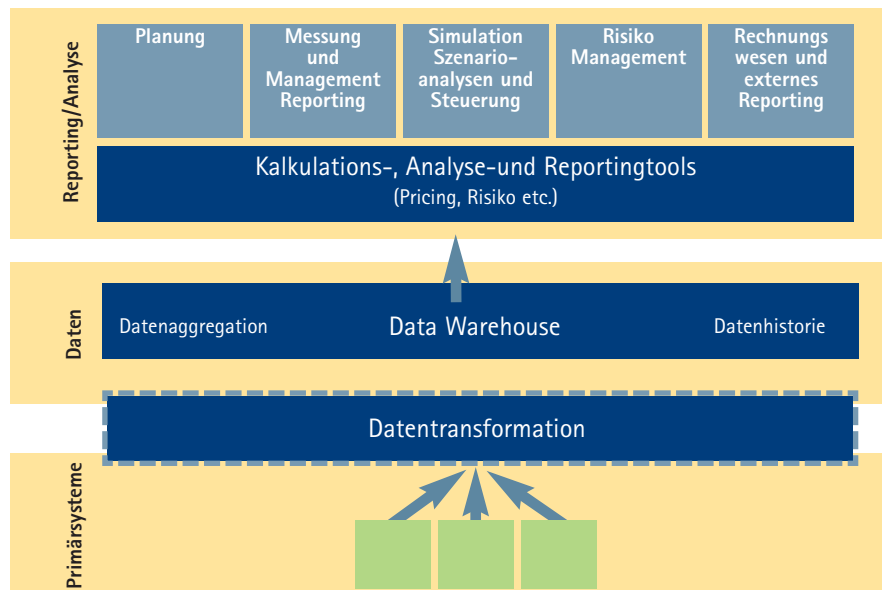
Die enge Verknüpfung der Steuerungsphilosophie mit konkreten Anreizsystemen ist die Grundlage für die Realisierung einer risiko- und wertorientierten Steuerung in einer Bank. Die enge Kopplung der Wertorientierung an das Vergütungs- und Provisionssystem versetzt die operativen Bereiche in die Lage, als „Unternehmer im Unternehmen“ zu agieren. Voraussetzung für die Verknüpfung von risiko- und wertorientierter Steuerung mit den Anreizsystemen und deren Verankerung im unternehmerischen Denken aller Mitarbeiter ist die zuvor beschriebene eindeutige Zuordenbarkeit von Wertbeiträgen auf die einzelnen Funktionsbereiche. Um die Akzeptanz - und damit den Umsetzungserfolg - eines risiko- und wertorientierten Managements zu gewährleisten, muss das Top-Management (CEO, CFO) die zentrale Verantwortung für die entsprechenden Methoden und Prozesse übernehmen.

Daten- und IT-Architektur:

Die Datenqualität muss durch den Aufbau eines konsequenten, zentralen Metadatenmanagements - verbunden mit zentraler Datenhaltung in einem Data Warehouse - verbessert werden. Darauf aufbauend kann die Datenverarbeitung im Sinne von Analyse und Reporting weitgehend automatisiert werden. Manuelle und daher fehleranfällige Prozessschritte werden auf diese Weise eliminiert. Die Datenqualität kann jedoch niemals nur durch technische Vorkehrungen geschaffen werden. Die Beteiligten müssen einen Anreiz haben, Qualität sicherzustellen. Dieser Anreiz kann unmittelbar in der Vergütung oder

mittelbar in der Nutzung von Ergebnissen aus der wertorientierten Steuerung zur Erfüllung der Verantwortlichkeiten bestehen.

Die IT-Architektur bildet zusammen mit der Datenarchitektur das Fundament für eine risiko- und wertorientierte Steuerungsphilosophie. Die Einführung wertorientierter Methoden sollte daher auf Basis einer konsolidierten IT-Architektur erfolgen. Dabei kann die Konsolidierung durchaus in Schritten bzw. nach Architekturschichten vollzogen werden, wie z.B. Metadatenmanagement, Data Warehousing, Analyse- und Reportingtools.



Daten-, IT-Architektur, Quelle: Accenture

Nutzeneffekte der risiko- und wertorientierten Steuerung

Nutzeneffekte der risiko- und wertorientierten Steuerung

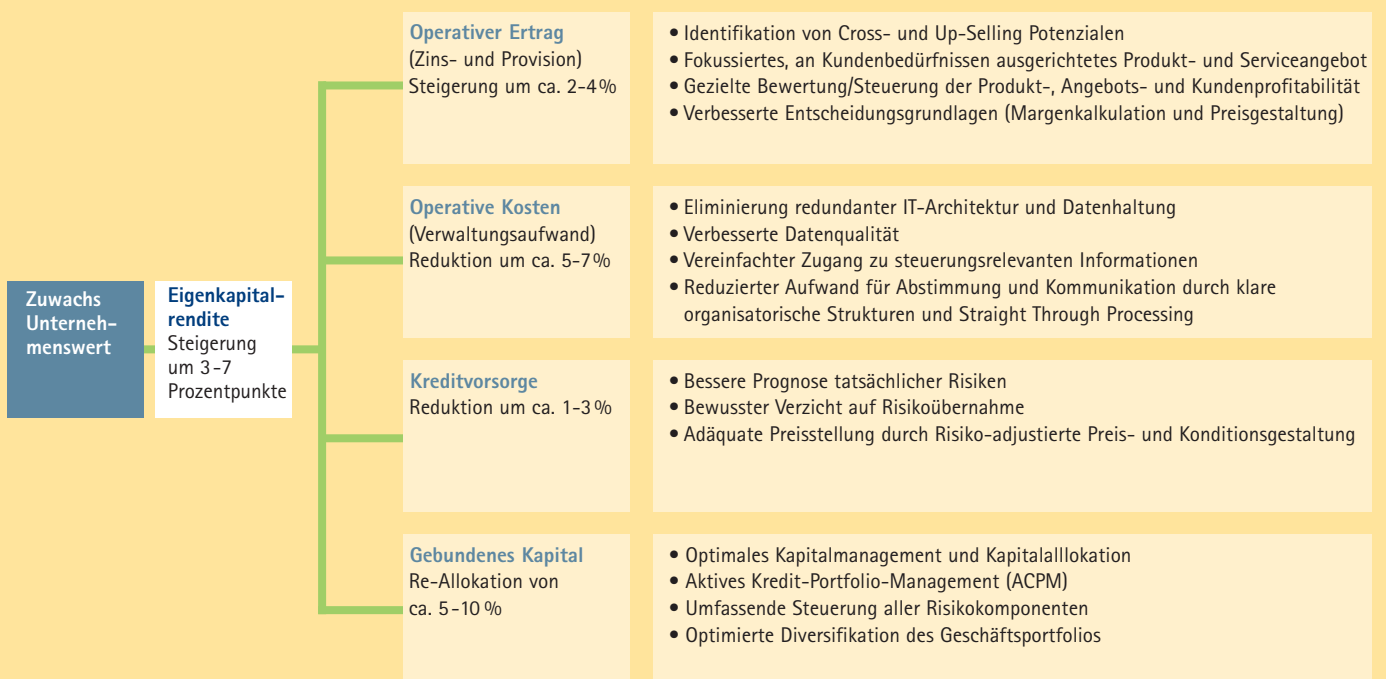
Die Umsetzung der risiko- und wertorientierten Steuerung ist nicht nur Selbstzweck, sondern ermöglicht höhere Eigenkapitalrenditen und eine graduelle Steigerung des Unternehmenswertes, was sich bei börsennotierten Unternehmen in der Entwicklung des Aktienkurses widerspiegelt. Dies belegen die zu Beginn der Studie vorgestellten Beispiele von Banken, die eine effektive risiko- und wertorientierte Steuerung umgesetzt haben.

Wesentlicher Treiber des Unternehmenswertes und wichtigste Kenngröße für

Investoren ist dabei die auf das eingesetzte Kapital erzielte Rendite. Unsere Erfahrungswerte zeigen, dass diese Rendite in Folge der Umsetzung einer ganzheitlichen wertorientierten Steuerung um bis zu 7%-Punkte gesteigert werden kann. Diese Renditesteigerung wird im Wesentlichen durch Ertragssteigerungen basierend auf besseren Geschäftsentscheidungen und einer gezielten Entwicklung des Kunden- bzw. Produktportfolios erreicht. Ein zusätzlicher Nutzeneffekt liegt in möglichen Kosteneinsparungen insbesondere in den Finanz-, Controlling- und Rechnungswesenprozessen sowie in Wartung und Betrieb der Daten- und IT-Architektur. Gleichzeitig wird mittels eines integrier-

ten Ertrags- und Risikomanagements eine effektivere Kapitalallokation ermöglicht.

Neben diesen quantifizierbaren Nutzeneffekten kann eine ganzheitliche Steuerung aber noch mehr leisten: es ermöglicht eine umfassende Sicht auf Erträge und Kosten sowie Risiko und Kapital. Diese integrierende Funktion der Steuerung ermöglicht eine hohe Transparenz hinsichtlich aller in der Bank geplanten Maßnahmen, wie z.B. Kostensenkungsprojekte und CRM-Maßnahmen, und eine Abbildung der Auswirkungen auf den Nettogewinn. Der Steuerung kommt damit eine gewisse „Mantelfunktion“ zu, welche die Entscheidungsqualität des Managements positiv beeinflusst.



Nutzeneffekte der wert- und risikoorientierten Banksteuerung,

Quelle: Accenture Research und Erfahrungswerte

Ihre Ansprechpartner:

Eva Dewor
Accenture
Maximilianstr. 35
D – 80539 München
Tel.: (+49) – 89 – 93081 – 68602

Daniel Kapffer
Accenture
Campus Kronberg 1
D – 61476 Kronberg
Tel: (+49) – 6173 – 94 – 67365

Oliver Scheil
Accenture
Maximilianstr. 35
D – 80539 München
Tel.: (+49) – 89 – 93081 – 68714

Michael Kopf
Accenture
Maximilianstr. 35
D – 80539 München
Tel.: (+49) – 89 – 93081 – 68609

Marketing Kontakt:

Ralf Miller
Accenture
Campus Kronberg 1
D – 61476 Kronberg
Tel: (+49) – 6173 – 94 – 66378

Copyright © 2006 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.