

SCHÄFFER

POESCHEL

1 Definition und Ziele der Gesamtbanksteuerung

Peter Bartetzky

In dem ersten Abschnitt des Beitrags werden die verschiedenen Paradigmen der Gesamtbanksteuerung in der Vergangenheit kurz skizziert und darauf aufbauend unser heutiges Verständnis der Gesamtbanksteuerung vorgestellt. Im weiteren Verlauf werden die Probleme bei der Strategiefindung in den Banken angesprochen, die Abgrenzung zur Risikostrategie beschrieben und die sachgemäße Zieldefinition diskutiert.

1.1 Entwicklung und Abgrenzung der Gesamtbanksteuerung

1.1.1 Entwicklungsstufen in der Gesamtbanksteuerung

Der Begriff der Gesamtbanksteuerung kam als erster Trend in den deutschen Banken¹ ungefähr zu Anfang bis Mitte der 1990er-Jahre auf. Selbstverständlich wurden die Banken auch schon vorher geführt und gesteuert, jedoch nicht so, wie es dem heutigen Verständnis entspricht. Bei allen Problemen mit Verallgemeinerungen lässt sich vereinfachend feststellen, dass bis in die späten 1990er-Jahre primär die Entwicklung des Geschäftsvolumens bzw. der absoluten Erträge im Vordergrund stand. Die Betrachtung der Risiken und der Risikotragfähigkeit stand dagegen mehr im Hintergrund. Die Steuerung erfolgte eher aufgrund der Erfahrungen der Entscheidungsträger als nach analytischen Gesichtspunkten.

Auslöser der erstmaligen ernsthaften Beschäftigung mit der Gesamtbanksteuerung waren neben der Verschärfung der Wettbewerbssituation und einigen Verwerfungen auf den Finanzmärkten vor allem der Einzug der barwertigen Denkweise und die Fortschritte in der Methodik der Risikomessung. Unterstützt wurde diese Entwicklung auch durch die Einführung der MaH², dem Vorläufer der heutigen MaRisk, durch die deutsche Aufsicht. Die primäre Stoßrichtung der Gesamtbanksteuerung war in dieser Zeit – im Unterschied zu den 1980er-Jahren und den früheren Perioden – nicht der Abschluss von Geschäften mit dem höchsten absoluten Ertrag, sondern die Identifizierung der Geschäftsoportunitäten mit der besten Risiko-Ertrags-Relation.

Große Hoffnungen wurden zu dieser Zeit in die Weiterentwicklung der Gesamtbanksteuerung gesetzt. Mit viel Energie und relativ hohen Budgets wurden in vielen Banken entsprechende Projekte initiiert. Letztendlich brachten sie aber überwiegend nicht die erhofften Erfolge. Die wesentlichen Probleme lagen in den noch teilweise fehlenden methodischen Erkenntnissen, in der unzureichenden Datenlage und nicht zuletzt in den häufigen Vorbehalten seitens vieler Entscheidungsträger. In den darauf folgenden Jahren

-
- 1 Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird im Folgenden unabhängig von den definitorischen Unterschieden im § 1 KWG einheitlich der Ausdruck »Bank« verwendet.
 - 2 Die Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute (MaH) wurde 23. Oktober 1995 veröffentlicht und war ein Instrument der deutschen Bankenaufsicht, mit dem die ordnungsgemäße Organisation des Geschäftsbetriebes im Zusammenhang mit der Durchführung von Handelsgeschäften sichergestellt werden sollte.

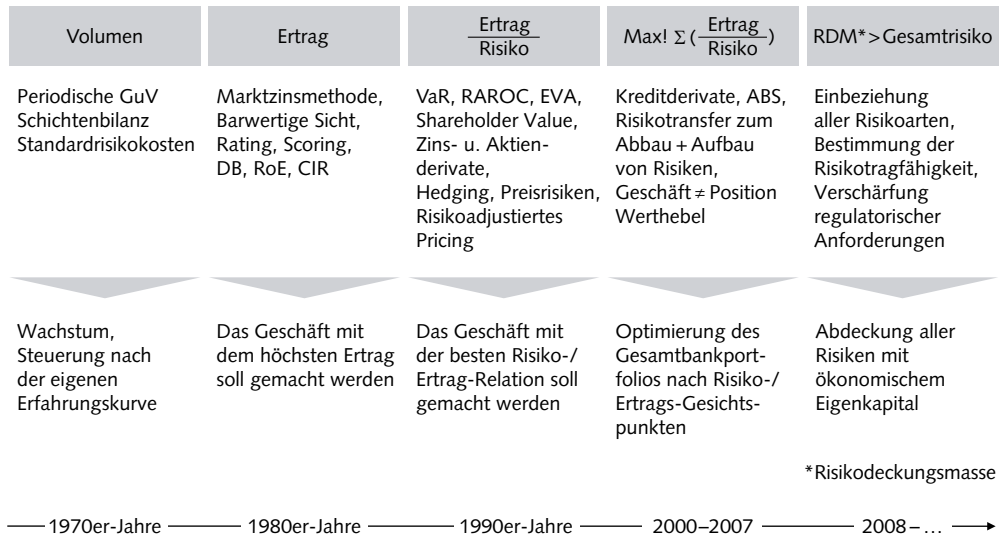


Abb. 1.1: Paradigmenwechsel in der Gesamtbanksteuerung

fürten diese Enttäuschungen zu einem gewissen Stillstand in den Bemühungen, das Thema Gesamtbanksteuerung weiterzuentwickeln.

Dies bedeutet keineswegs, dass es gar keine Fortschritte gegeben hat, aber der Begriff Gesamtbanksteuerung trat doch etwas in den Hintergrund. Die wesentliche Weiterentwicklung bezog sich auf die Erkenntnis, dass eine Bank die akquirierten Kredite nicht notwendigerweise mit ihren Risiken auf der Bilanz behalten muss, sondern es auch vorteilhaft sein kann, die Risiken aus diesen Kreditbeziehungen zu vermindern und das freie Eigenkapital zum Eingehen anderer Risiken zu verwenden. Auch das entsprechende Instrumentarium wie Kreditderivate oder ABS-Konstruktionen sind zu dieser Zeit entstanden.

In dem heutigen Verständnis der Gesamtbanksteuerung spielt die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit eine entscheidende Rolle, also die Fähigkeit zur Abdeckung aller Risiken mit ökonomischem Eigenkapital. Insofern ist zu den zwei früheren Komponenten der Gesamtbanksteuerung Ertrag und Risiko der einzelnen Geschäftsaktivitäten die Risikotragfähigkeit hinzugekommen. Abbildung 1.1 fasst schematisch die Entwicklungsstufen bzw. Paradigmenwechsel in der Gesamtbanksteuerung zusammen.³

1.1.2 Heutiges Verständnis der Gesamtbanksteuerung

Selbstverständlich war auch schon in früheren Perioden die Eigenkapitalausstattung der Banken wichtig. Primär bezog sich aber die Eigenkapitalausstattung auf die regulatorischen Anforderungen an die Unterlegung von Risiken. Bis zur Umsetzung von Basel II war

3 Siehe auch Strutz, E.; Gehr, J. (2005): Braucht die Banksteuerung einen Paradigmenwechsel? In: Neupel, J.; Rudolph, B.; Hahnenstein, L. (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen im Bankcontrolling: Rating, Gesamtbanksteuerung und Basel II, zfbf Sonderheft 52, S. 214.

regulatorisches Eigenkapital nur für die Unterlegung der Kredit- und der Marktpreisrisiken notwendig. Dass nun das ökonomische Eigenkapital zur Abdeckung aller wesentlichen Risiken dienen soll, ist für die Banken insgesamt eine eher neue Sichtweise. Sie wurde vorangetrieben zum einen durch die Verpflichtung zur Umsetzung der Säule II in Basel II und zum anderen durch die Auswirkungen der jüngsten Finanzkrise. Somit steht heute im Fokus der Gesamtbanksteuerung die Bestimmung des Risikodeckungspotenzials auf der einen Seite und die Bestimmung der tatsächlichen bzw. der gewünschten Risikoposition auf der anderen Seite. Die Risikotragfähigkeit ist dann gegeben, wenn eine Bank über mehr Risikodeckungspotenzial verfügt, als das zur Abdeckung aller Risiken notwendig wäre. Die Darstellung einer Waage verdeutlicht die gegenseitige Abhängigkeit (s. Abb. 1.2).

Während man bis vor Kurzem die Bestimmung des Risikodeckungspotenzials und die Quantifizierung der Risiken als mehr oder weniger voneinander unabhängige Prozesse gesehen hat, setzt sich zur Zeit zunehmend die Erkenntnis durch, dass – bildhaft gesprochen – die Schalen der Waage nicht voneinander unabhängig sind, sondern zwischen ihnen eine Wechselbeziehung besteht. Die Sicht auf die Risikotragfähigkeit der Bank, z. B. die Unterscheidung der Going-Concern- und der Liquidationsperspektive, beeinflusst die Definition der Risiken. Und umgekehrt, die Sicht auf die Risiken, z. B. als Vermögens- oder Ertragsrisiken, beeinflusst die Bestimmung des Risikodeckungspotenzials.

Die in sich konsistente Bestimmung des Risikodeckungspotenzials stellt für die Banken eine große Herausforderung dar. Sie wird in dem nachfolgenden Kapitel Ermittlung des Risikodeckungspotenzials diskutiert. Ein Überblick über die bankbetrieblichen Risiken erfolgt in dem Kapitel Bankbetriebliche Risiken und die Techniken zu ihrer Quantifizierung werden im Kapitel Quantifizierung der Risiken vorgestellt. Im Zusammenhang mit der Abbildung 1.2: Grundzusammenhang Risikotragfähigkeit ist zu beachten, dass es sich um eine stark vereinfachte Darstellung handelt. So können beispielsweise bestimmte Risiken wie das Zahlungsunfähigkeitsrisiko und die Ertragsrisiken nicht sinnvoll mit ökonomischem Eigenkapital abgedeckt werden. Auf die Möglichkeit der Abdeckung der einzelnen Risiken mit ökonomischem Eigenkapital wird bei der Erörterung der einzelnen Risiken eingegangen.

Ein weiterer Aspekt der Gesamtbanksteuerung, der die derzeitige Diskussion stärker prägt, ist die Betonung der Notwendigkeit einer parallelen, verzahnten Steuerung nach ökonomischen, regulatorischen und bilanziellen Gesichtspunkten, gegebenenfalls auch nach den Gesichtspunkten der Ratingagenturen. Zuvor wurden die regulatorischen Anforderungen häufig eher als eine Nebenbedingung angesehen, die bei der ökonomischen

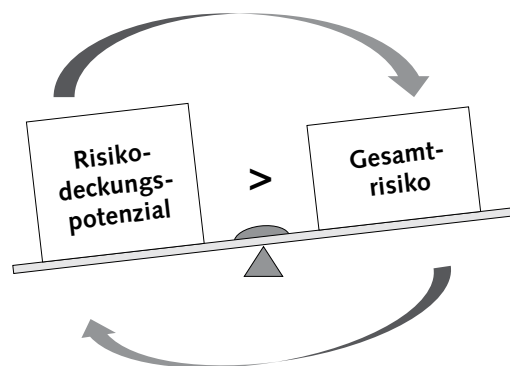


Abb. 1.2:
Grundzusammenhang Risikotragfähigkeit

Steuerung beachtet werden musste. Der wesentliche Grund für die gegenwärtige Sicht sind die zunehmenden regulatorischen Anforderungen, die häufig in der Praxis dazu führen, dass aus einer Nebenbedingung ein Engpassfaktor und damit eine Zielgröße wird.

1.1.3 Kernelemente der Gesamtbanksteuerung

Die Frage, wie die Gesamtbanksteuerung exakt definiert werden soll, wird auch zum heutigen Zeitpunkt nicht einheitlich beantwortet. Es scheint in der Praxis ein außerordentlich weites Feld zu sein. Häufig wird auch der Begriff Risikomanagement synonym verwendet, was aber wegen der Betonung des Risikos nicht sachgerecht ist. Angesichts der Heterogenität der Banken erscheint der Versuch einer einheitlichen exakten Definition für alle Banken auch wenig aussichtsreich. Sinnvoller ist dagegen die Beschreibung eines Rahmens für die Gesamtbanksteuerung. Aus der heutigen Sicht beinhaltet der Rahmen der Gesamtbanksteuerung sechs Kernelemente bzw. Grundüberlegungen, die in allen Banken beachtet werden.

Im Einzelnen beinhalten die Kernelemente der Gesamtbanksteuerung die folgenden Punkte:

1. Gewinnerzielungsabsicht: Von Banken wird üblicherweise erwartet, dass sie Gewinne erwirtschaften. Ihre Höhe wird unternehmensspezifisch und durch den Markt vorgegebene Faktoren bestimmt.

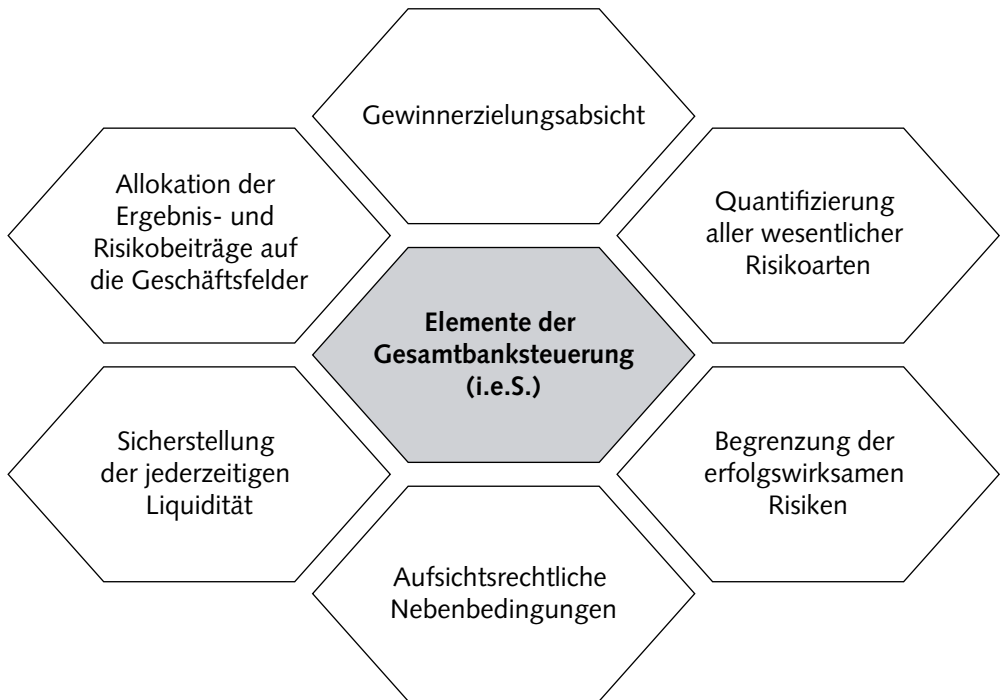


Abb. 1.3: Sechs Kernelemente der Gesamtbanksteuerung im engeren Sinn

2. Quantifizierung wesentlicher Risikoarten: Das Gesamtrisiko soll alle wesentlichen Risikoarten der Bank und die Wechselwirkungen der Risiken erfassen. Dazu müssen alle Risikoarten auf Basis eines einheitlichen Risikomaßes ermittelt werden.
3. Begrenzung der Risiken: Eine Bank kann die vorgegebenen Ergebnisziele nur erreichen, indem sie Risiken eingeht. Die Risiken müssen durch ein Gesamtlimit begrenzt werden, das durch die Risikotragfähigkeit bestimmt wird.
4. Zuweisung der Ergebnis- und Risikobeiträge auf die Geschäftsfelder: Die Ergebnisse werden gewöhnlich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern erwirtschaftet. Deshalb muss die Gewinnerwartung an die Gesamtbank auf die Geschäftsfelder verteilt werden. Entsprechend ist auch das Gesamtrisikolimit zu verteilen.
5. Sicherstellung der jederzeitigen Liquidität: Neben den vermögens- bzw. erfolgswirksamen Risiken muss auch das Zahlungsunfähigkeitsrisiko begrenzt und ausreichende Reserven müssen zur Abdeckung von potenziellen Liquiditätsengpässen vorgehalten werden.
6. Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen: Regulatorische Mindestkapitalquoten und Liquiditätskennziffern müssen eingehalten werden. Die Steuerung der regulatorischen Kennziffern erfolgt parallel zu der ökonomischen Steuerung.

Die Erörterung dieser Fragen kann man als Gesamtbanksteuerung im engeren Sinne interpretieren. Sie spiegelt das heutige Verständnis der Gesamtbanksteuerung wider. Auch die Darstellung in diesem Buch konzentriert sich primär auf diese Sicht der Gesamtbanksteuerung. Selbstverständlich beinhaltet die Banksteuerung in der Praxis aber wesentlich mehr als nur diese Fragestellungen. Zu erwähnen sind hier insbesondere:

1. Vertriebssteuerung,
2. Kostenmanagement, Produktivitätssteuerung,
3. Personalstrategie,
4. IT-Strategie und Datenmanagement.

Man kann diese Themenbereiche zu einer Gesamtbanksteuerung im weiteren Sinne dazurechnen. Nach dem gängigen Verständnis werden diese Themen nicht im Rahmen der Prozesse zur Gesamtbanksteuerung behandelt, sondern außerhalb. Anders als in den Themenbereichen der Gesamtbanksteuerung im engeren Sinne, wo sich getrieben durch aufsichtsrechtliche Anforderungen mehr oder weniger ähnliche Methoden in den Banken herausgebildet haben, sind die Methoden in diesen Themenbereichen sehr unterschiedlich.

Aufsichtsrechtlich ist der Begriff der Gesamtbanksteuerung nicht definiert. In den MaRisk von 2010 findet sich jedoch ein Hinweis auf das Verständnis der Aufsicht. In dem AT 4.3.2 Risikosteuerungs- und -controllingprozesse schreiben die MaRisk vor: »Das Institut hat angemessene Risikosteuerungs- und -controllingprozesse einzurichten, die eine a) Identifizierung, b) Beurteilung, c) Steuerung sowie d) Überwachung und Kommunikation der wesentlichen Risiken und damit verbundener Risikokonzentrationen gewährleisten. Dabei sind angemessene Vorkehrungen zur Begrenzung von Risikokonzentrationen zu treffen. Diese Prozesse sind in eine gemeinsame Ertrags- und Risikosteuerung (»Gesamtbanksteuerung«) einzubinden.« Damit betonen die MaRisk sehr stark die Risikosicht. An anderen Stellen, z. B. im § 25a KWG oder im AT 3 der MaRisk spricht die Aufsicht sogar explizit nur vom Risikomanagement.

1.1.4 Definition der Gesamtbanksteuerung in der Literatur

In der Literatur versteht man zurzeit unter Gesamtbanksteuerung, wird der Begriff überhaupt verwendet, häufig eine integrierte Ertrags- und Risikosteuerung. Die Frage der Risikotragfähigkeit wird dabei eher vernachlässigt, womit das Verständnis – wie dargestellt – eher dem Verständnis der 1990er-Jahre als dem heutigen Fokus der Banken entspricht. Rolfes definiert in diesem Sinn die Gesamtbanksteuerung wie folgt: »Gesamtbanksteuerung ist der Inbegriff für eine integrierte ertrags- und risikoorientierte Geschäftspolitik von Kreditinstituten und beinhaltet die Erfassung und Steuerung sämtlicher Risiken einer Bank sowie eine Ergebnissteuerung, die die erwarteten Erträge explizit zu den in Kauf genommenen Risiken in Bezug setzt.«⁴ Ähnlich definiert Grimmer die Gesamtbanksteuerung als »materielles und formales System der Unternehmenssteuerung für Banken ..., das sowohl die ertrags-/risikoorientierte Geschäfts- als auch die Finanzierungssteuerung umfasst«⁵ und Bielefeld und Maifarth als »... komplexes System zur integrierten Steuerung der Risiko- und Performance-Kennzahlen der Bank«.⁶ Auf Wikipedia findet sich dagegen eine weitergefasste Definition, die aber auf der anderen Seite wesentliche Aspekte der Gesamtbanksteuerung vernachlässigt. »Die Gesamtbanksteuerung umfasst die Ziele, Strategien und Ziel-Strategie-Kontrollnormen zur Steuerung der gesamten Bank. Die Strategien setzen entweder im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich (z. B. Finanzplanung und Liquiditätsplanung) und im technisch-organisatorischen Bereich (z. B. Dimensionierung und Strukturierung von Personalkapazitäten) an.« Für Kirmße ist vor allem ein duales Steuerungssystem, das aus einer zentralen Portfoliosteuerung und einer dezentralen Einzelgeschäftssteuerung besteht, das wesentliche Element der Gesamtbanksteuerung.⁷ Insgesamt ist festzustellen, dass auch in der Literatur keine allgemein anerkannte griffige Definition existiert.

1.2 Strategieentwicklung in den Banken

1.2.1 Grundsätzliche Bedeutung der Geschäftsstrategie

Eine zielgerichtete Gesamtbanksteuerung muss dazu dienen, die Gesamtbankstrategie zu verfolgen. Genauso wenig aber, wie in den Banken eine einheitliche Definition der Gesamtbanksteuerung existiert, gibt es eine einheitliche Definition dessen, was unter einer Strategie verstanden werden soll. Sicher ist, dass die Strategie festlegen muss, wohin sich die Bank entwickeln soll. Damit ist eine durchdachte Strategie für jede Bank – wie für jedes

4 Vgl. Rolfes, B. (2008): Gesamtbanksteuerung – Risiken ertragsorientiert steuern, 2. Auflage, Stuttgart, S. 3.

5 Vgl. Grimmer, J. U. (2003): Gesamtbanksteuerung – Theoretische und empirische Analyse des Status Quo in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und der Schweiz, Dissertation an der Universität Duisburg-Essen, S. 13.

6 Vgl. Bielefeld, F.; Maifarth, M. (2005): Traditionelle und moderne Kennzahlen der Gesamtbanksteuerung, in: Neupel, J.; Rudolph, B.; Hahnenstein, L. (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen im Bankcontrolling: Rating, Gesamtbanksteuerung und Basel II, zfbf Sonderheft 52, S. 177.

7 Vgl. Kirmße, S. (2006): Herausforderung bei der Konzeption und Umsetzung einer Gesamtbanksteuerung, in: Schierenbeck, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis, 2. Auflage, Stuttgart, S. 14.

andere Unternehmen – von essenzieller Bedeutung. Ob die Festlegung der Ziele ein Teil der Strategieentwicklung ist oder ein vorgelagerter Prozess, kann unterschiedlich gesehen werden und ist letztendlich nicht entscheidend. Kennzeichnend für eine Strategie sind auf jeden Fall die proaktive Ausrichtung des Handelns an den Zielen und die Langfristigkeit dieses Handelns sowie die Berücksichtigung von externen und internen Faktoren.

In der Literatur existiert eine kaum zu überschauende Fülle an methodischen Ausführungen zur Strategieentwicklung bzw. zum strategischen Management. In der Praxis orientieren sich die Banken indes bei der formellen Gestaltung der Strategien jedoch weniger an diesen abstrakten Methoden, sondern überwiegend direkt an den Anforderungen der MaRisk, mit dem Ziel, eben diese Anforderungen zu erfüllen.⁸ Die Geschäftsstrategie wird in den Banken meistens weniger intrinsisch motiviert verfasst, sondern vor allem so geschrieben, dass die Anforderungen der MaRisk erfüllt werden.

Konkret fordert der AT 4.2.1 der MaRisk »Die Geschäftsleitung hat eine nachhaltige Geschäftsstrategie festzulegen, in der die Ziele des Instituts für jede wesentliche Geschäftsaktivität sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele dargestellt werden. Bei der Festlegung und Anpassung der Geschäftsstrategie sind sowohl externe Einflussfaktoren (z. B. Marktentwicklung, Wettbewerbssituation, regulatorisches Umfeld) als auch interne Einflussfaktoren (z. B. Risikotragfähigkeit, Liquidität, Ertragslage, personelle und technisch organisatorische Ressourcen) zu berücksichtigen. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren sind Annahmen zu treffen.« In den Erläuterungen präzisieren die MaRisk diese Anforderungen, indem sie die Selbstverständlichkeit fordern, dass die Darstellung der strategischen Ziele sowie der Maßnahmen zur ihrer Erreichung hinreichend konkret formuliert sein soll, um plausibel in die operative Unternehmensplanung überführt werden zu können.

Der Inhalt der Geschäftsstrategie liegt allein in der Verantwortung der Geschäftsleitung und ist nicht Gegenstand der Überprüfung durch die Aufsicht. Die Probleme der Banken bei der Entwicklung einer zukunftsweisenden Geschäftsstrategie sind aber während der letzten Finanzkrisen offenkundig geworden.⁹ Dies betrifft zum einen die Strategie selbst, zum anderen aber auch den Prozess der Strategieentwicklung bzw. -anpassung. Strategien entstehen in den Banken häufig nicht in einem Top-down-Prozess, wie dies zu erwarten wäre, sondern in einem Bottom-up-Prozess. Die Strategien werden dann von den Fachbereichen geschrieben, von der Geschäftsleitung unterschrieben und dem Aufsichtsorgan zur Kenntnis gegeben. Somit fungiert der Vorstand in diesem Fall mehr oder weniger als ver-

8 Für eine vertiefende Darstellung der Anforderungen der MaRisk an die Geschäftsstrategie vgl. Hannemann, R.; Schneider, A. (2011): Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) – Kommentar unter Berücksichtigung der Instituts-Vergütungsverordnung (Instituts-VergV), 3. Auflage, Stuttgart, S. 181 ff.

9 Diese Probleme sind auch der Aufsicht bewusst und einer der Gründe für die Überarbeitung der MaRisk im Jahr 2010. In dem Anschreiben zu den MaRisk schreibt die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: »Die Anpassungen entspringen meinen Eindrücken, dass teilweise die Anforderungen des Moduls AT 4.2 in der Praxis nicht gelebt werden, sondern sich auf eine rein formale Umsetzung beschränken. Bisweilen werden interne und externe Einflussfaktoren, die für strategische Weichenstellungen bedeutend sind, nicht ausreichend gewürdigt; teils sind strategische Ziele auch derart unbestimmt formuliert, dass Zielabweichungen erst gar nicht identifiziert werden können. Eine so verstandene Strategieauswahl und -festlegung läuft ins Leere, da somit strategische und operative Planung isoliert nebeneinander stehen und keine plausible Ableitung operativer Ziele aus den Strategien möglich ist.«

längerer Arm des Fachbereiches. In vielen Fällen bestehen die Geschäftsstrategien zu einem großen Teil lediglich aus Beschreibungen der Ist-Situation, der Beschreibung von Aktivitäten des laufenden Geschäftsjahres und manchmal auch aus Teilen der Arbeitsanweisungen.

Während sich der Prozess der Entwicklung bzw. Anpassung noch vergleichsweise leicht durch Verbesserungen des prozessualen Rahmens beheben lässt, kann eine zukunftsweisende Strategie selbst nur beim Vorliegen entsprechender Chancen entwickelt werden. Eine unklar definierte Geschäftsstrategie spiegelt daher sehr häufig das Fehlen eines entsprechenden Geschäftsmodells wider.

Die Geschäftsstrategie einer Bank muss sich die Frage stellen, wie sie zur Erhöhung des Unternehmenswertes beitragen kann.¹⁰ Die erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsstrategie hängt zum einen davon ab, ob die Bank in der Lage ist, die notwendigen Voraussetzungen im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich und im personell-organisatorischem Bereich zu schaffen. Zum anderen ist es notwendig, dass die Bank sich intensiv mit der Zukunft auseinandersetzt und realistische Annahmen trifft. Diese Annahmen betreffen insbesondere: die Ziele der Eigentümer und anderer Interessengruppen, das Kundenverhalten und die Position im Wettbewerb, die volkswirtschaftliche Entwicklung und die Entwicklung der Kapitalmärkte sowie die personelle und technische Ausstattung.

1.2.2 Zusammenhang zwischen Geschäfts- und Risikostrategie

Die MaRisk differenzieren zwischen der Geschäfts- und der Risikostrategie. Der AT 4.2.1 der MaRisk fordert: »Die Geschäftsleitung hat eine mit der Geschäftsstrategie und den daraus resultierenden Risiken konsistente Risikostrategie festzulegen. Die Risikostrategie hat, gegebenenfalls unterteilt in Teilstrategien (z. B. eine Strategie hinsichtlich der Adressenausfallrisiken), die Ziele der Risikosteuerung der wesentlichen Geschäftsaktivitäten sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele zu umfassen.«¹¹

Während die Geschäftsstrategie und die dazugehörigen einzelnen Teilstrategien in den Banken in Abhängigkeit von ihrer Ausrichtung unterschiedlich gegliedert sind, folgen die Risikostrategie und die Teilrisikostrategien meistens einer ähnlichen Struktur, die sich mehr oder weniger aus den üblicherweise vorhandenen Risiken und ihrer Messbarkeit ergibt. Abbildung 1.4 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Geschäftsstrategie, der Risikostrategie und den Teilrisikostrategien.

Die Art und Weise der Darstellung liegt im Ermessen der Bank und hängt gemäß dem Prinzip der doppelten Proportionalität von ihrer Größe und Komplexität ab. Es ist aus Gründen der Praktikabilität nicht empfehlenswert, die Risikostrategie mit detaillierten Bestimmungen zu überfrachten, die im Zweifelsfalle besser in Organisationsrichtlinien aufgehoben sind. Unabhängig von diesen offensichtlichen Feststellungen gibt es aber eine Reihe von Anforderungen, die sinnvollerweise zu beachten sind, und die auch durch die MaRisk gefordert werden. So sollte die Konsistenz zwischen der Geschäftsstrategie und der Risikostrategie selbstverständlich sein. Beispielsweise sollte eine Bank, die sich in der

¹⁰ Vgl. Brunner, F. (2009): Wertstiftende Strategien im Bankgeschäft, Heidelberg.

¹¹ Weitere gesetzliche Anforderungen zu den Strategien finden sich in § 25a Abs. 1 KWG und § 90 Abs. 1 AktG.

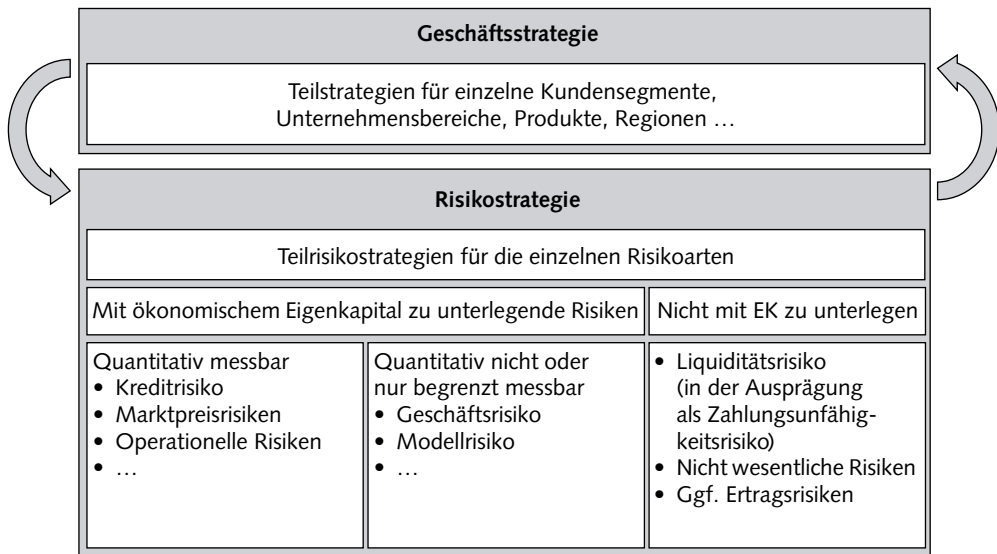


Abb. 1.4: Zusammenhang zwischen der Geschäftsstrategie und der Risikostrategie

Geschäftsstrategie als Retailkundenbank bezeichnet, anders als dies in der Praxis häufig vorkommt, keine übermäßigen Marktpreisrisiken eingehen.

Eine Risikostrategie muss insbesondere Aussagen beinhalten zur Risikobereitschaft bzw. -toleranz der Geschäftsleitung, zu der Art der Risiken, welche sie eingehen bzw. vermeiden möchte, zu dem Risikodeckungspotenzial, mit dem die Risiken abgedeckt werden sollen, und zu den Limiten, zu den Prozessen der Identifizierung, Beurteilung und Steuerung und zu der Berücksichtigung von Ertrags- und Risikokorrelationen.

Für eine erfolgreiche Strategieentwicklung sind noch zwei weitere Aspekte von Bedeutung: Es ist nicht nur wichtig, einmalig eine Strategie festzulegen, sondern es muss ein Prozess eingerichtet werden, der sich insbesondere auf die Schritte Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung der Strategien erstreckt. Die Inhalte müssen innerhalb der Bank in geeigneter Weise kommuniziert werden, damit die Strategie nicht nur den oberen Führungsgremien bekannt ist, sondern von der gesamten Bankorganisation gelebt werden kann.

1.3 Ziele der Gesamtbanksteuerung

1.3.1 Quantitative und qualitative Ziele der Banken

Die klassische Sicht in der Literatur auf das Zielsystem der Banken geht von der ausschließlichen Existenz der drei Ziele Rentabilität, Liquidität und Sicherheit aus. Dabei wird entweder die Gleichrangigkeit der Ziele vorausgesetzt oder es wird das Postulat der Gewinnmaximierung unter den Nebenbedingungen der Aufrechterhaltung der Liquidität und Beachtung von Sicherheitsaspekten aufgestellt. In der Praxis verfolgen die Banken

heute überwiegend ein ganzes Bündel mit einer Vielzahl mehr oder weniger gleichwertiger Ziele, die zum großen Teil von den Zielen der relevanten Interessengruppen abhängen.¹² In erster Linie handelt es sich dabei um Finanzziele. Sie werden somit zur Messlatte für den Bankerfolg. Gesamtbanksteuerung beinhaltet daher auch die Beantwortung der Frage, wie die gewählten Finanzziele zu erreichen sind.

Zu den Finanzzielen der Banken in Deutschland gehören: Ertrags-, Volumen- (z.B. Bilanzvolumen), Mengen- (z.B. Anzahl Kunden, Filialen, Geldautomaten), Wachstums-, Margen- (z.B. Zinsmarge), Profitabilitäts- (z.B. Return on Equity), Kostenziele (z.B. Cost Income Ratio), Bilanzrelationen (z.B. Verhältnis Kundeneinlagen zu -forderungen), Eigenkapital-Zielquote und Rating-Ziele. In den letzten Jahren kamen verstärkt risikogewichtete Ertragsziele bzw. Zielgrößen (wie RORAC oder RAROC) und kapitalmarktorientierte Ertragsziele bzw. Zielgrößen (wie EVA oder Shareholder-Value-Modelle) hinzu.¹³ Als Vergleichsmaßstab dienen absolute oder relative Zahlen, Unter- oder Obergrenzen, Vorjahresvergleiche und Peer-Group-Vergleiche wie z.B. Betriebsvergleich der Sparkassen.

Neben den beschriebenen Finanzzielen verfolgen die Banken häufig auch stärker qualitative Ziele wie Kundenzufriedenheit oder Mitarbeiterbindung, die sich nur mittelbar in den quantitativen Zielen widerspiegeln. Außerdem verfolgen viele Banken auch explizit nichtökonomische Ziele, die sich beispielsweise auf einen Förder- bzw. Regionalauftrag, Schaffung bzw. Erhaltung von Arbeitsplätzen oder Umweltschutzaspekte beziehen. Aber unabhängig davon, welche Ziele die Bank im Einzelnen verfolgt, werden die sechs Kernelemente der Gesamtbanksteuerung im engeren Sinne, die in Abbildung 1.3 dargestellt wurden, beachtet.

1.3.2 Sachgemäße Definition der Ziele

Ähnlich wie bei der Strategiedefinition haben die Banken auch bei der Festlegung von Zielen erhebliche Probleme.¹⁴ Und auch dieses Problem bleibt der Aufsicht nicht verborgen. In dem Anschreiben zu den MaRisk aus dem Jahr 2010 schreibt die BaFin: »Aus diesem Grund halte ich eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Festlegung strategischer Ziele und ihrer Umsetzung, Beurteilung und Anpassung, wie sie insbesondere in dem nun geforderten Strategieprozess zum Ausdruck kommt, für zwingend. Besonders wichtig ist mir dabei eine Überprüfung des Zielerreichungsgrades und eine Ursachenanalyse der Zielabweichungen, da gerade eine Analyse negativer Zielabweichungen wichtige Steuerungsimpulse für das unternehmerische Handeln liefern kann und so die Grundlage für frühzeitige Korrekturmaßnahmen bildet. Dies setzt wiederum eine hinreichend konkrete Zielformulierung voraus. Nur so ist eine sinnvolle Überprüfung des Zielerreichungsgrades überhaupt erst möglich. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch nicht, dass alle strategi-

12 Die Ziele der verschiedenen Interessengruppen werden vertiefend in dem Beitrag von Wehn und von Zanthier in diesem Buch erläutert.

13 Vgl. dazu vertiefend den Abschnitt »Verwendung der risikoadjustierten Performancemaße«.

14 Dies ist insofern verwunderlich, als dass im Rahmen der Gesamtbanksteuerung es sich mitnichten so verhalten kann wie in einer Komödie, in der es heißt: »wenn man nicht weiß, wo man hin will, so kommt man am weitesten« (der Narr in Shakespeares »Was ihr wollt«, 2. Aufzug, 4. Szene), auch wenn man in der Vergangenheit gelegentlich den Eindruck gewinnen konnte, dass die Banken nach dieser Maxime gesteuert wurden.

schen Ziele – auch solche, die von Natur aus eher qualitativ sind – zwingend in Zahlen gegossen werden müssen, wie es bisweilen befürchtet wurde. Auch geht es nicht darum, operative Ziele, z. B. in Form von konkreten Kennziffern, in den Strategien vorwegzunehmen. Vielmehr sollen sich die operativen Ziele aus den strategischen Zielen – die die Eckpunkte für die operative Planung abstecken – plausibel ableiten lassen.«

Ein Teil dieser hier angesprochenen Probleme ist eine Folge der in vielen Banken nicht offen adressierten und daher ungelösten Frage nach einem angemessenen Renditeanspruch. Das Problem des angemessenen Renditeanspruchs hat neben Anforderungen der Eigentümer und anderer Interessengruppen auch ihren Ursprung in der Kapitalmarkttheorie mit ihrem grundlegenden Zusammenhang zwischen Rendite und Risiko, wonach eine zusätzliche Renditeeinheit immer mit einer Erhöhung des Risikos einhergehen muss. Da die Kapitalmarkttheorie zu einem Kernelement der akademischen Ausbildung gehört, ist sie den mit der Formulierung der Ziele beauftragten Mitarbeitern der Banken bestens vertraut. Indes scheint die Schlussfolgerung aus der Theorie, die sie für die Zielformulierung in den Banken häufig ziehen, nicht ganz sachgerecht. Meistens lautet die Schlussfolgerung für die Zielformulierung: Maximierung des Unternehmensbarwertes unter Einhaltung von periodischen Nebenbedingungen.

Diese aus der Zielformulierung für Kapitalmarktportfolien entlehnte Formulierung ist aber nicht die einzig mögliche und auch für die Banken in der Praxis nicht die unbedingt sinnvolle. Eine alternative Schlussfolgerung kann auch lauten: Erzielung eines ausreichenden Ertrages unter Minimierung des Risikos. Diese Zielformulierung, die mit einem rationalen Entscheider, der über das Verhältnis zwischen Rendite und Ertrag in Abhängigkeit von seiner Risikoneigung entscheidet, ebenfalls vereinbar ist, entspricht implizit viel eher der Denkweise der Vorstände in den Banken.

In der Praxis ist zu beobachten, dass je höher ein Mitarbeiter in der Bankhierarchie angesiedelt ist, desto stärker ist seine Präferenz für eine periodische, GuV-orientierte und nicht barwertige Sichtweise. In Krisenzeiten, in denen die Erzielung eines zufriedenstellenden Ergebnisses nur sehr schwer darstellbar ist, wendet sich der Blick der Entscheidungsträger noch viel stärker auf den Ausweis des Ergebnisses in der GuV. Im Endeffekt formulieren die Banken als Ziel überwiegend eine bestimmte Rendite in Prozent oder einen festen Ertrag in Euro, die in einem bestimmten Verhältnis zu früheren Perioden oder zu den Wettbewerbern stehen. Dabei besteht die Herausforderung vor allem darin, die richtige Balance zwischen den Interessen von Eigen-, Fremdkapitalgebern, Aufsichtsbehörden und Ratingagenturen zu finden.

Häufig sind die Renditeziele der Banken aber überambitioniert und damit kaum erreichbar. Sie stehen zudem in keinem angemessenen Verhältnis zu der aus dem jeweiligen Geschäftsmodell dauerhaft erzielbaren Rendite, deren realistische Einschätzung unter dem Wettbewerbsdruck den Entscheidungsträgern in vielen Banken abhandengekommen zu sein scheint. Überambitionierte Rentabilitätsansprüche sind kein Ausdruck eines ehrgeizigen Managements, sondern eher eines Realitätsverlustes, der die Existenz der Bank gefährden kann.

Die Zieldefinition ist institutsindividuell und situationsabhängig. Keineswegs beschränkt sie sich auf die reinen Ertragsziele. Unabhängig von der konkreten Situation der einzelnen Bank kann die aus dem Projektmanagement bekannte SMART-Formel, die jedoch bei der Zielformulierung der Banken nicht verbreitet ist, als Leitlinie zur eindeutigen Definition von Zielen dienen. SMART ist das englische Akronym für *specific, measurable, accepted,*