

CC Financial Services

# Case Book

## Financial & Risk Effectiveness



# YOUR CONNECTION TO GLOBAL BEST PRACTICE

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit 36 Büros in 25 Ländern ist das Unternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. Rund 2.000 Mitarbeiter haben 2007 einen Umsatz von mehr als 600 Mio. EUR erwirtschaftet.

Roland Berger Strategy Consultants berät international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Das Beratungsangebot umfasst alle Fragen strategischer Unternehmensführung – von der Ausrichtung über die Einführung neuer Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Organisationsstrukturen bis hin zur Technologiestrategie.

## EINLEITUNG

Die Financial & Risk Effectiveness Practice Group von Roland Berger Strategy Consultants ist Teil des Competence Centers Financial Services. Unser Beratungsschwerpunkt ist die Finanz- und Risikofunktion.

Wir helfen Finanzinstituten, ihre Risiko- und Accounting-Strategie im Einklang mit der Unternehmensstrategie und den Geschäftsmodellen zu definieren und die damit eng verknüpften Fragen von Governance und Steuerung zu lösen.

Ein Schwerpunkt unseres Beratungsangebots ist die Entwicklung der Risiko- und Accounting-Strategie. Die Risikostrategie beschreibt, in welchen Risikomärkten das Unternehmen aktiv sein will und wie Risiken gegebenenfalls transformiert werden sollen. Die Risikostrategie ist dabei eng mit der Accounting-Strategie verzahnt, über die bestimmt wird, wie die Ergebnisse extern ausgewiesen werden. Die Accounting-Strategie beeinflusst damit die GuV-Volatilität und das Ergebnisrisiko.

Der Erfolg der Risiko- und Accounting-Strategie setzt effektive und zugleich effiziente Prozesse und Governance-Strukturen in der Finanz- und Risikofunktion voraus. Financial & Risk Effectiveness entwickelt das Prozessdesign, d.h. die Aufgabenbeschreibungen, die Klärung der Zuständigkeiten und Kompetenzen und die Implikationen für die Aufbauorganisation. Wegen der hohen technologischen Abhängigkeit dieser Prozesse berücksichtigen wir explizit die relevanten IT-Prozessstrukturen.

Die Umsetzung der Strategie erfordert Managementansätze sowohl zur Steuerung des Risikoprofils als auch der Ergebnisvolatilität. Financial & Risk Effectiveness berät die Finanzinstitute bei der Konzeption und der Umsetzung von Steuerungsansätzen, die explizit auf das jeweilige Geschäftsmodell bzw. die strategische Situation abgestellt sind.

Wir möchten Ihnen mit diesem Handbuch einige Beispiele unserer Lösungsansätze vorstellen und würden uns freuen, wenn Sie die eine oder andere Anregung mitnehmen können. Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.



**Dr. Christoph Burmester, Partner**



**Dr. Arndt Dombert, Partner**

Dr. Christoph Burmester

Dr. Arndt Dombert

# FROM MEASUREMENT TO MANAGEMENT

Die Finanz- und Risikofunktion der Finanzinstitute hat in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung in den Methoden erlebt. In der Folge stehen inzwischen umfangreiche, teilweise sehr komplexe Methoden für das Messen der Asset-Werte und der Risiken zur Verfügung.

Der Fokus verschiebt sich nun auf die Frage, wie die Erkenntnisse in den Managementprozess eingebunden und wie strategische Entscheidungen abgeleitet werden können.

Wir haben unser Beratungsangebot an dieser Herausforderung ausgerichtet und stellen die Frage der betriebswirtschaftlichen Interpretation in den Fokus unserer Überlegungen.

# ÜBERSICHT ÜBER DIE FALLBEISPIELE

- 1** **RISIKOSTRATEGIE UND KAPITALALLOKATION**  
Verschärfte Eigenkapitalregeln führen zu einer weiteren Verknappung des Kapitals. Wie lassen sich die strategischen Implikationen für die Geschäftsmodelle aufzeigen und systematisch analysieren?
- 2** **KREDITPORTFOLIOMANAGEMENT**  
Kreditrisiken unterliegen Zyklen. Wie können die Risikoprofile auf Portfolioebene vorausschauend gesteuert werden und welche Voraussetzungen müssen bei den Prozessen und Governance-Strukturen geschaffen werden?
- 3** **CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT**  
Die Steuerung von Finanzinstituten hängt sehr stark von quantitativen Kennziffern ab. Welche Konzepte eignen sich in welchem Kontext und wie lassen sich Rechnungslegung, Regulatorik und ökonomische Sicht verknüpfen?
- 4** **STRATEGISCHES TREASURY**  
Das Treasury hat in Finanzinstituten maßgeblichen Einfluss auf die Ertragslage und Stabilität des Unternehmens. Welche Modelle gibt es, wie unterscheiden sie sich in der Wertschöpfung und wie in der organisatorischen Verankerung?
- 5** **FINANCE & RISK FACTORY – PROZESSDESIGN**  
Wesentliche Prozesse eines Finanzinstituts betreffen die Finanz- und Risikofunktion. Die spezifischen fachlichen Anforderungen verlangen ausdifferenzierte Prozessabläufe mit massiver IT-Unterstützung und vielen Schnittstellen zwischen Front-, Back-, Risk- und Middle Office. Wie lassen sich in diesem Umfeld Operational Excellence und Kosteneffizienz beurteilen und erreichen?

# RISIKOSTRATEGIE UND KAPITALALLOKATION

## BEISPIELE

### **DE-RISKING EINER INVESTMENT BANKING DIVISION**

Im Zuge von Verlusten im Investment Banking wurde das Geschäftsmodell der Bank umgestellt, um ein substanzielles, nachhaltiges De-Leveraging zu erreichen. Das Investment Banking wurde anschließend als Produktanbieter, insbesondere für Corporate-Treasury-Produkte, aufgestellt. In diesem Zuge wurde die Risikostrategie neu formuliert. U.a. wurde präzisiert, in welchen Märkten eine Präsenz nach wie vor erforderlich ist und inwieweit offene Risikopositionen für das neue Modell notwendig sind. Aus der neuen Positionierung wurden die Kompetenzanforderungen für die Risikofunktion abgeleitet und Implikationen für die Aufbauorganisation ausgearbeitet.

### **RISK DUE DILIGENCE**

Im Asset Management einer führenden Privatbank wurde eine Akquisition integriert. Es war zu klären, wie sich das Risikoprofil des Geschäftsmodells durch die Akquisition verändert. Der Fokus lag insbesondere auf den strategischen Risiken, die sich nicht erschöpfend durch statistische Modelle wie Value at Risk messen und einschätzen lassen.

### **MANAGING THE CREDIT CYCLE**

Kreditmärkte zeigen typischerweise ein zyklisches Verhalten. Bei einer international tätigen Wholesale Bank wurde im Konjunkturaufschwung ein sehr großes Kreditportfolio aufgebaut, das durch eine Konjunkturertrübung massiv unter Druck geriet. In diesem Zuge wurde untersucht, welche Risikoprofile, Zielmärkte und Kundensegmente nachhaltige Erträge liefern und in welchen Bereichen ein Abbau notwendig war. Die Analysen wurden explizit auf vorausschauende Szenarien gestützt, um die zukünftige Entwicklung der Risikosegmente realistischer einschätzen zu können. Dieses Vorgehen lieferte eine wesentlich aussagekräftigere Entscheidungsbasis als dies mit traditionellen Rating-Methoden möglich gewesen wäre.

### **MARKTEINTRITTSSTRATEGIE**

Das Corporate Banking einer großen in CEE tätigen Bank war bisher auf die Betreuung von Large Corporates fokussiert. Um die Wachstumsstrategie weiter untermauern zu können, sollen die Aktivitäten nunmehr auch auf das Segment Mid Market (SME) ausgedehnt werden. Die resultierenden Veränderungen im Risikoprofil mussten zunächst identifiziert werden und das Risikomanagement anschließend entsprechend angepasst werden (Methoden, Kapazitäten, Governance, Prozesse), um das neue Risikoprofil für die Bank beherrschbar zu machen.



## RISIKOSTRATEGIE UND KAPITALALLOKATION

Das Eigenkapital in Finanzinstituten hat u.a. die Funktion, die Übernahme von Risiken zu ermöglichen und der Höhe nach zu limitieren.

Hieraus folgt unmittelbar die Frage, wie das knappe Eigenkapital für die Risikoübernahme optimal eingesetzt werden kann. Konkret bedeutet dies, dass die Risikostrategie über die Kapitalallokation operativ umgesetzt werden muss.

Der Beratungsansatz von Financial & Risk Effectiveness baut auf einem dreistufigen Ansatz auf:

- > Beurteilung der Eigenschaften der potenziellen Risikomärkte
- > Ableitung der strategischen Kapitalallokation
- > Steuerung des Risikoprofils mithilfe eines proaktiven Managements

Der Ansatz ermöglicht es, sowohl die Risk/Return-Profile der Risikomärkte und die Korrelationsvorteile zwischen den Märkten quantitativ als auch die Restriktionen durch die Marktzugänge und erreichbaren Marktanteile zu berücksichtigen. Zusätzlich werden prospektive Sichten unterstützt, die die unternehmerische Einschätzung widerspiegeln. Die erwartete Entwicklung und nicht die bloße Fortschreibung historischer Zeitreihen stehen im Fokus der Entscheidungen.

# 1

## FACHLICHER KONTEXT

### BERATUNGSANSATZ FINANCIAL & RISK EFFECTIVENESS

#### Kapital als Engpassfaktor

Bei Finanzinstituten wird Kapital zur Unterlegung von eingegangenen Risiken benötigt, d.h. das verfügbare Kapital limitiert die Höhe des eingehbaren Risikos.

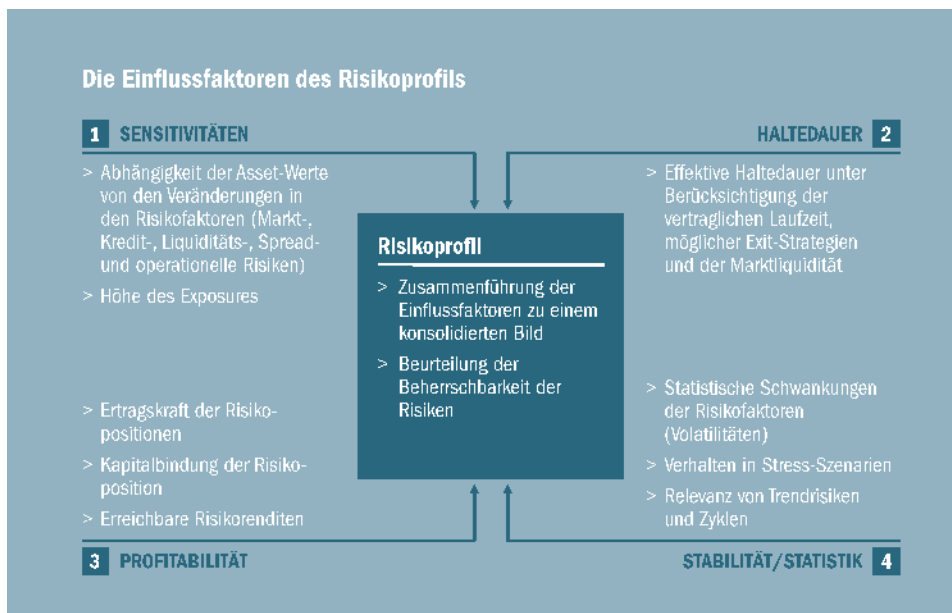
Diese limitierende Funktion wird nicht zuletzt vom Regulator gefordert, der über die Kapitalrichtlinien (z.B. Basel II) festlegt, welche Risiken mit wieviel Kapital mindestens zu unterlegen sind.

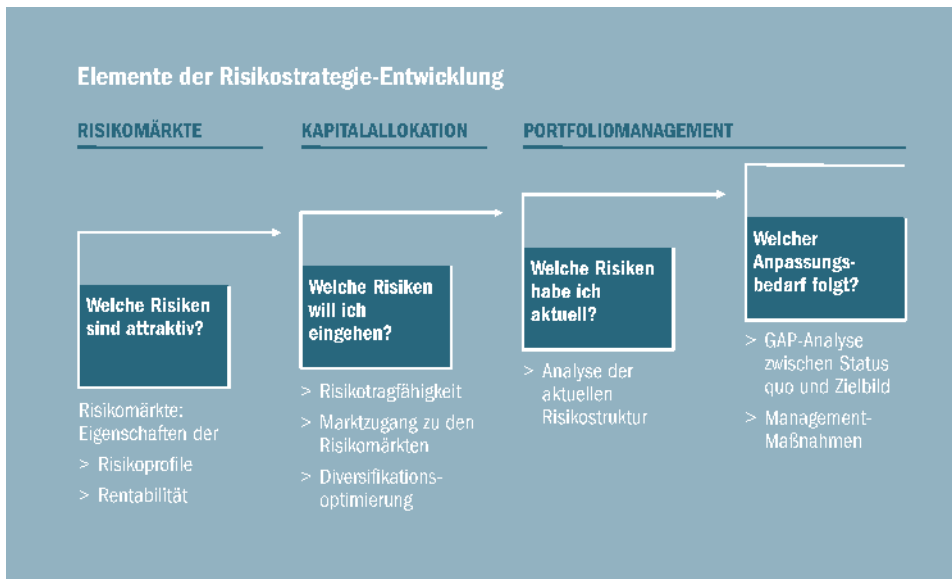
Das Verständnis der Risikosteuerung ist in den letzten Jahren stark durch das Messen und Limitieren von Risiken geprägt worden. Sofern Risikomaße wie Value at Risk oder Risk Weighted Assets innerhalb der definierten Risikotragfähigkeit lagen, ging man von einer insgesamt stabilen

Lage aus. Die aktuelle Finanzkrise hat jedoch gezeigt, dass dieses Verständnis bei weitem nicht ausreicht.

#### Herausforderung Risikoprofil

Risikoprofile lassen sich nicht über eine einzige Maßzahl wie Value at Risk oder ökonomisches Risiko ausreichend beschreiben. Ein Risikoprofil kann unternehmerisch nur beurteilt werden, wenn zentrale Einflussgrößen wie Sensitivitäten, Volatilitäten, Trendabhängigkeiten, Liquidität der Risikoposition, effektive Haltedauer und schließlich die Risikoprofitabilität transparent sind. Aus dem Zusammenspiel dieser Kriterien heraus kann beurteilt werden, welche Risikomanagement-Kompetenzen vorhanden sein müssen, um das Risikoprofil erfolgreich zu beherrschen.





### Beratungsansatz Financial & Risk Effectiveness

Financial & Risk Effectiveness von Roland Berger verwendet einen dreistufigen Beratungsansatz zur Entwicklung von Risikostrategien:

#### Risikomärkte

In einem ersten Schritt werden die Eigenschaften der potenziellen Risikomärkte analysiert. Die traditionellen quantitativen und statistischen Kriterien wie Sensitivitäten, Volatilitäten und Ausfallwahrscheinlichkeiten werden um betriebswirtschaftliche Analysen zur Stabilität und zum Entwicklungszyklus der Märkte sowie zur Beherrschbarkeit der Risikoprofile ergänzt. Diese Eigenschaften werden mit den Risikokompetenzen und den Zielen des Geschäftsmodells des Unternehmens abgeglichen. Im Ergebnis ist eine umfassende Transparenz verfügbar, die eine strategische Beurteilung des Risikoprofils ermöglicht.

#### Kapitalallokation

In einem zweiten Schritt wird entschieden, wie das Kapital auf die ausgewählten Risikomärkte alloziert wird. In diese Überlegungen fließen sowohl die jeweilige Risikoprofitabilität als auch Diversifikationseffekte ein. Die Analyse wird nicht nur für die aktuelle Marktsituation (Status quo) durchgeführt, sondern auch für die künftigen erwarteten Marktentwicklungen, indem z.B. Szenarioanalysen eingesetzt werden.

#### Aktives Portfoliomanagement

Nachdem mit den Zielmärkten und der Kapitalallokation Kernelemente der Risikostrategie festgelegt sind, muss diese operativ umgesetzt und insbesondere auf einer Portfolioebene verfolgt werden. Die bekannten Ansätze im Portfoliomanagement müssen dabei auf die Unterstützung der Strategie ausgerichtet werden. Financial & Risk Effectiveness von Roland Berger hat hier spezifische Ansätze entwickelt, mit denen die Brücke zwischen Risikostrategie und Underwriting-Prozessen geschlagen werden kann.

# KREDITPORTFOLIOMANAGEMENT BEISPIELE

## **PORTFOLIO REPORTING**

Basis des Portfoliomanagements ist Transparenz über die Portfoliostruktur. Für eine Corporate Bank wurde das Portfolio-Reporting definiert. Die Inhalte und Strukturen der Reports wurden nach folgenden drei Kriterien gegliedert:

- 1) Transparenz über die Exposure-Strukturen
- 2) Migrations Reports zur Erfassung der zeitlichen Stabilität
- 3) Performance Reports zur Beurteilung der Risk/Return-Profile

Für die technische Implementation wurde die IT-Anwendungslandschaft entwickelt und Systemfunktionalitäten sowie Datenschnittstellen spezifiziert und deren Umsetzung sowie Testläufe begleitet.

## **KAPITALALLOKATION**

Portfolien setzen sich i.d.R. aus Positionen in verschiedenen Marktsegmenten mit unterschiedlicher Profitabilität und Risikostruktur zusammen. Für das Portfoliomanagement einer Universalbank stellte sich die Frage, wie die Marktsegmente gewichtet werden sollen. Die erforderlichen Konzepte – Portfoliooptimierung unter Berücksichtigung von Korrelationen und Risk/Return-Profilen – wurden beschrieben und umgesetzt. In der Optimierung wurden Restriktionen wie z.B. Marktgröße, Marktzugänge und strategische Präsenz in Märkten explizit berücksichtigt.

## **WARGAMING**

Kreditmärkte folgen häufig Zyklen. Für das Portfoliomanagement ist es essenziell, Trendbrüche zu antizipieren und das Portfolio entsprechend frühzeitig auszurichten. Hierzu wurden für eine Corporate Bank Szenarien über die Entwicklung in den relevanten Märkten formuliert. In diese Szenarien flossen u.a. Prognosen über die Ertragsentwicklung und die Wettbewerbsintensität der Kunden ein. Diese Prognosen wurden dann mit der Entwicklung des Kreditportfolios verknüpft. Nachdem die Reaktion der Portfolien bestimmt war, wurden Handlungsalternativen für das Management formuliert.

## **PORTFOLIOMANAGEMENTPROZESS**

Für den Portfoliomanagementprozess bei einer Wholesale Bank sollte ausgearbeitet werden, wie das Portfoliomanagement in den Kreditprozess hinein verzahnt wird. Die Erkenntnisse aus der Portfoliosicht sollten Eingang in die Einzelentscheidungen finden. Hierzu wurden die Aufgaben und Zuständigkeiten definiert und klare Abgrenzungen geschaffen. Ein wichtiges Element war dabei die Ertragsplanung, die traditionellerweise in der Verantwortung der Marktbereiche liegt. Das Portfoliomanagement greift allerdings in die Zielerreichung ein, wenn es zentral die Underwriting Policies adjustiert. Diese Problematik wurde explizit adressiert und Lösungsansätze wurden implementiert.



## KREDITPORTFOLIOMANAGEMENT

Im Kreditrisikomanagement liegt traditionell der Fokus auf der Einzelgeschäftsentscheidung. Es ist allerdings nur schwer einschätzbar, wie sich die Vielzahl von Einzelentscheidungen auf das Gesamtprofil der eingegangenen Risiken auswirkt. Hier setzt das aktive Portfoliomanagement an.

Der Beratungsansatz von Financial & Risk Effectiveness für das Portfoliomanagement adressiert neben Methoden zum Risiko-Assessment Maßnahmen, die eine direkte Beeinflussung des aggregierten Risikoprofils ermöglichen. Maßnahmen können z.B. Anpassungen der Underwriting Policies kombiniert mit dem Einsatz von strukturierten Finanzinstrumenten zum Risikotransfer bzw. Hedging sein.

Die Effektivität des Portfoliomanagements hängt dabei nicht nur von den Methoden, sondern ganz wesentlich auch von der organisatorischen Einbettung in die Entscheidungsprozesse ab. Dies berücksichtigen wir explizit in unserem Beratungsansatz, in dem die Verankerung des Portfoliomanagements in den Prozessen und Verantwortungsstrukturen explizit behandelt wird.

# 2

## FACHLICHER KONTEXT

### BERATUNGSANSATZ FINANCIAL & RISK EFFECTIVENESS

#### Einzelfall- versus Portfoliosichten

Das Kreditrisikomanagement ist traditionell von Einzelfallbetrachtungen dominiert. Auswirkungen auf die Kreditportfoliostruktur können auf dieser Ebene allerdings nur bedingt berücksichtigt werden.

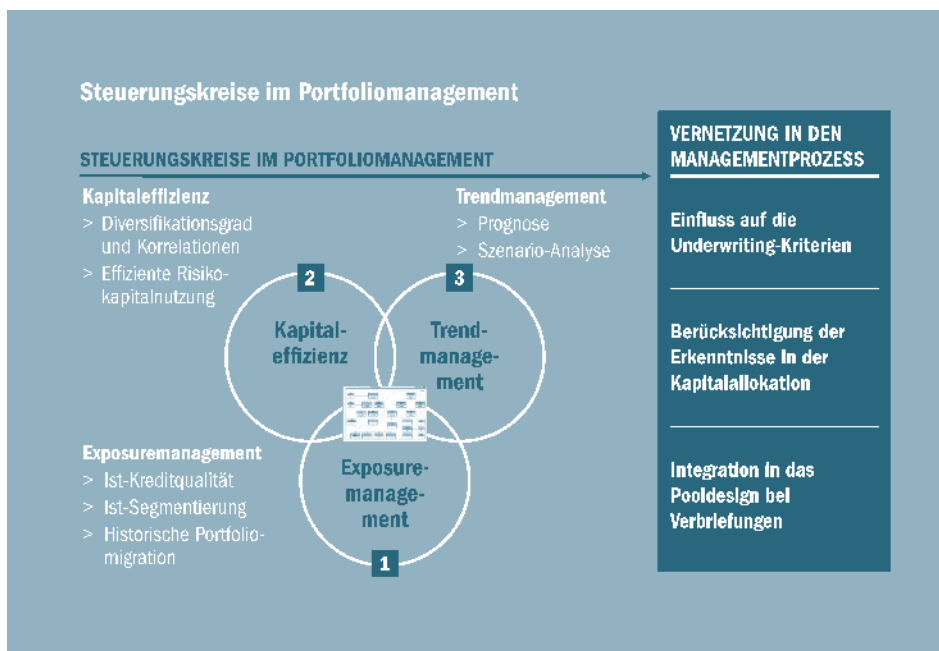
In der Portfoliosicht wird dagegen die Gesamtheit der Kredite betrachtet. Erst über die Analyse der Risikostruktur des Portfolios werden potenzielle Verwerfungen und strukturelle Probleme identifizierbar wie Konzentrationen von Industriesegmenten oder erhöhte Bonitätsmigrationen.

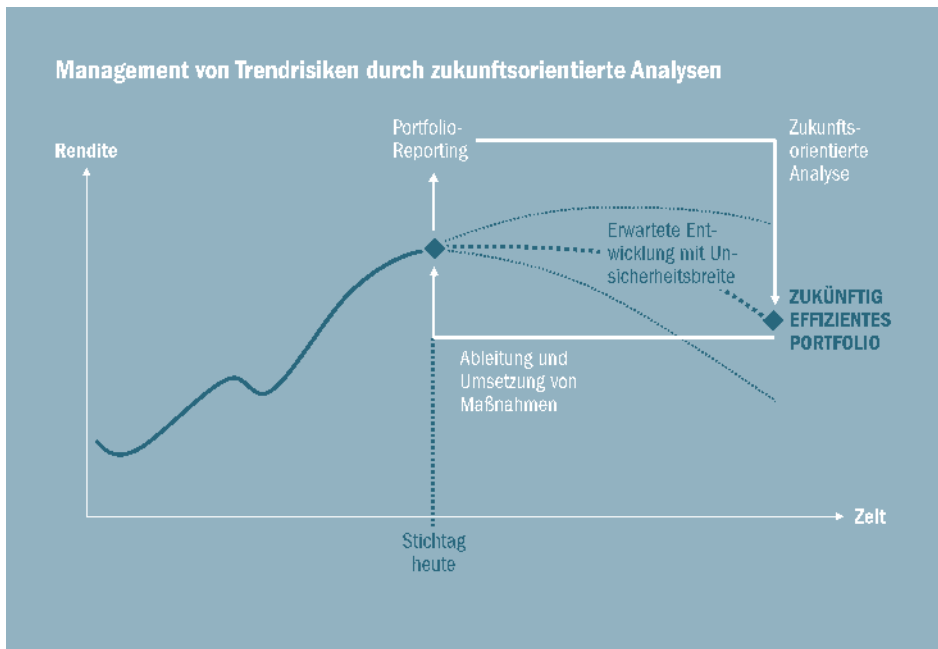
Die dafür erforderlichen Methoden sind heutzutage verfügbar (z.B. Portfolio-Risikomodelle, Business-Intelligence-Ansätze). Allerdings sind die Konzepte derzeit noch stark auf das Messen der Risikohöhe ausgerichtet und weniger auf das aktive Steuern.

Deshalb wird die Risikofunktion noch zu stark als reaktive Reporting-Einheit, die aus Sicht der Marktbereiche im Zweifel Geschäft verhindert, wahrgenommen, und weniger als ein aktiver Faktor einer stabilen Wertschöpfungskette.

#### Beratungsansatz Financial & Risk Effectiveness: Herausforderung Managementprozess

Financial & Risk Effectiveness hat umfangreiche Erfahrungen mit der Konzeption des Portfoliomanagements. Die Ansätze werden dabei aus dem Blickwinkel der Managementaufgaben und Prioritäten des Geschäftsmodells abgeleitet. Typischerweise stehen drei Steuerungskreise im Zentrum des Portfoliomanagements: Die Steuerung der Exposure-Struktur (Verteilung der Exposure z.B. nach Regionen, Industrien, Rating-Noten), die erreichte Kapitaleffizienz (Grad der Diversifikation) und die Reaktion auf Trendbrüche bzw. Zyklen.





Die Herausforderung für das Portfoliomanagement besteht darin, die Erkenntnisse aus der Portfolioanalyse in den Managementprozess einzubinden und Rückkopplungen auf das Underwriting sicherzustellen. Das Portfoliomanagement nimmt dabei eine strategische Rolle ein, da es über die Portfolioebene die Risikostrategie des Hauses umsetzt.

#### **Forward-Looking-Steuerung**

Die gängigen Kreditrisikomodelle werden über historische Datenreihen kalibriert. Diese Ansätze sind ungeeignet, Trendrisiken in den Märkten zu adressieren. Andererseits sind gerade diese Risiken in den zyklischen Kreditmärkten entscheidend.

Die Portfoliosteuerung muss diesen Sachverhalt explizit in den Managementansätzen berücksichtigen, und zwar weit über das Stress Testing hinausgehend. Erwartete Entwicklungen müssen bestimmt und das Verhalten der Portfolien unter diesen Szenarien modelliert werden. Hieraus müssen Maßnahmen entwickelt werden, die frühzeitig das Risikoprofil strategisch beeinflussen können.

Financial & Risk Effectiveness berät die Finanzinstitute bei der Formulierung entsprechender Konzepte und deren prozessualer Verankerung. Die Ansätze werden eng mit der Risikostrategie des Hauses verknüpft und berücksichtigen die Prioritäten und Zielsetzungen der Marktbereiche.

# CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

## BEISPIELE

### **KONZERNSTEUERUNG**

Bei einer international tätigen Bank wurde ein Steuerungskonzept eingeführt. In einem ersten Schritt wurde – abgeleitet aus der strategischen Positionierung der Bank – die zentrale Kennziffer auf Konzernebene formuliert. Für diese Kennziffer wurden anschließend die Kerntreiber abgeleitet und deren Vernetzung über einen Werttreiberbaum dargestellt. In der Werttreiberstruktur wurde die Ertrags-, Kosten- und Kapitalseite integriert.

### **GESCHÄFTSFELDSTEUERUNG**

Für das Private Banking einer führenden Bank wurden die Managementansätze in der Geschäftsfeldsteuerung weiterentwickelt. Die Steuerungskriterien auf der Gesamtbankebene waren vorgegeben. In der Geschäftsfeldsteuerung galt es, die operativen Stellhebel des Geschäftsmodells zu erfassen und mit der Gesamtbanksteuerung zu verzahnen. Zunächst wurden die Geschäftsfeldwerttreiber modelliert und mit den Einflussmöglichkeiten des Managements abgeglichen. Das Konzept wurde sowohl für Plan- als auch Ist- und Forecast-Werte ausgelegt.

### **STRATEGISCHE PLANUNG**

Für eine Bank, die massiv in Wachstumsmärkten aktiv ist, sollten Szenarien für eine potenzielle Abkühlung der Märkte analysiert werden. Es galt, in einem integrierten Ansatz die Auswirkungen von Anpassungen im Neugeschäft auf die Ertragslage, die Kostenstrukturen und den Kapitalbedarf zu bestimmen. Die Planung wurde über einen Drei-Jahres-Horizont angelegt. Aus den Bestandsdaten und deren Laufzeiten wurden die deterministischen Ertragskomponenten bestimmt und um die erwarteten Neugeschäftsvolumina ergänzt. In einem Wargaming-Ansatz wurde untersucht, inwiefern strategischer Handlungsbedarf bestand und welche Maßnahmen grundsätzlich zur Verfügung standen.

### **TARGET COSTING**

Für das Geschäftsmodell einer Bank sollte abgeschätzt werden, welche Kostenstrukturen erforderlich sind, um einen vorgegebenen Zielwert in der Rentabilität zu erreichen. Für diesen Ansatz wurden Ertrags-, Kosten- und Kapitalsteuerung verzahnt. Aus den Märkten wurden die erzielbaren Margen und Mengengerüste bestimmt und der Verwaltungsaufwand so abgeleitet, dass die vorgegebene Zielrentabilität erreicht wurde. Dieser Wert wurde anschließend über ein Prozessmodell auf die Prozesse disaggregiert. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, wie realistisch die Zielvorgaben waren und welche Prozesse optimiert werden mussten.



## CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Die Steuerung von Geschäftsmodellen in der Finanzindustrie ist heute nicht mehr ohne quantitative Kennziffern vorstellbar. Es steht eine Vielzahl von Konzepten zur Verfügung, die z.T. auf hochkomplexe mathematische Modelle zurückgreifen. Ein fehlerhafter Einsatz der Methoden kann allerdings zu gravierenden Fehlsteuerungen führen.

Damit stellt sich die Frage, wie die Auswahl der Methoden optimal auf die Anforderungen des Geschäftsmodells und die Managementfragestellungen ausgerichtet werden kann.

In unserem vierstufigen Top-down-Beratungsansatz leiten wir die Steuerungskonzeption konsequent aus dem Geschäftsmodell und der Strategie ab:

- > Welche Fragen sind für das Management entscheidend?
- > Welche Kennziffern liefern die Antworten auf diese Fragen?
- > Welche Methoden berechnen diese Kennziffern adäquat?
- > Welche Daten werden für die Methoden benötigt?

# 3

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus der enorm hohen Informationsdichte bei Finanzinstituten. Da unsere Konzepte aus den Fragestellungen des Managements top down abgeleitet werden, können wir eine klare Priorisierung des Informationsflusses erreichen. Diese Komplexitätsreduzierung ist Voraussetzung für die effiziente Umsetzung des Konzepts.

## FACHLICHER KONTEXT

### BERATUNGSANSATZ FINANCIAL & RISK EFFECTIVENESS

#### **Steuerung als Instrument der Strategieentwicklung**

Die Steuerung eines Unternehmens sollte sich an den strategischen Zielsetzungen und Anforderungen des Geschäftsmodells ausrichten. Die Steuerung muss dabei die Transparenz in den erfolgskritischen Faktoren liefern, die Beurteilung von strategischen Alternativen quantitativ unterlegen und den Umsetzungserfolg der Strategie messbar machen.

Steuerungskonzepte müssen daher dem strategischen Kontext angepasst werden. So wird sich z.B. die Steuerung in Wachstumsmärkten von der in reifen Märkten unterscheiden. Es gibt somit nicht "das beste" Steuerungskonzept. Ein einmal ausformuliertes Konzept unterliegt unmittelbarem Anpassungsbedarf, sobald sich der strategische Kontext ändert.

Financial & Risk Effectiveness hat einen Beratungsansatz entwickelt, der diese notwendige Flexibilität unterstützt.

#### **Beratungsansatz Financial & Risk Effectiveness: Fragestellungen formulieren**

In einem ersten Schritt werden die zentralen Herausforderungen des Unternehmens identifiziert und in die relevanten Managementfragestellungen für die Steuerung überführt.

#### **Kennzahlen ableiten**

Aus den grundsätzlichen Fragestellungen werden die zentralen "Key Performance Indicators" abgeleitet, die klare Antworten auf die Fragen des Managements liefern.

Derzeit sind RoE-Kennzeichen verbreitet, die auf die effiziente Nutzung des Kapitals als Engpassfaktor ausgerichtet sind.

Risikokennziffern wie RaRoC oder Sharpe Ratio stellen dagegen den Erfolg beim Eingehen von Risiken in den Vordergrund. Andere Konzepte wiederum sind speziell auf dynamische Märkte ausgerichtet, in denen neben der Effizienzthematik auch das Wachstum im Fokus steht. Hier bieten sich beispielsweise Ecomic-Profit-Growth-Ansätze an.

#### **Methoden auswählen**

Die Berechnung der Kennzahlen erfordert Methoden, die die Größen berechnen können. Den Finanzinstituten steht heute ein sehr breites Spektrum an Methoden und Modellen zur Verfügung, die allerdings teilweise hochkomplex sind. Entscheidend ist, die Aussagekraft und die Limitierungen der Methoden im Kontext des eigenen Geschäftsmodells richtig einzuschätzen. Ansonsten drohen gefährliche Fehlimpulse, wie sie z.B. in der aktuellen Finanzmarktkrise zu beobachten sind.

#### **Daten anbinden**

Es ist immer wieder eine große Herausforderung, die Methoden mit den erforderlichen Daten zu versorgen. Erfahrungsgemäß sind alle relevanten Daten im Unternehmen verfügbar, jedoch in unterschiedlichen Systemen, unterschiedlicher Granularität und häufig in nicht konsistenten Abgrenzungen zueinander.

Financial & Risk Effectiveness hat umfangreiche Erfahrungen in der Konzeption entsprechender Datenmodelle und deren Integration in die IT-Anwendungslandschaft unter Berücksichtigung der spezifischen Strukturen des Unternehmens. Die Datenmodelle sind so aufgesetzt, dass sie optimal auf die Anforderungen abgestimmt sind und gleichzeitig den Datenbedarf minimieren. So sind Umsetzungsaufwand und -risiken beherrschbar.

### Management der Informationsdichte

Bei Finanzinstituten ist die hohe Informationsdichte eine regelmäßige Herausforderung für die Steuerung. Es ist einerseits erforderlich, dem Management hochaggregierte Sichten zur Verfügung zu stellen, andererseits verzweigen sich die Analysen sehr schnell in unterschiedlichste Fragestellungen. Der Ansatz Financial & Risk Effectiveness ermöglicht ein hierarchisches Informationsmanagement, da er top down den Managementstrukturen folgt.

### Konzernebene

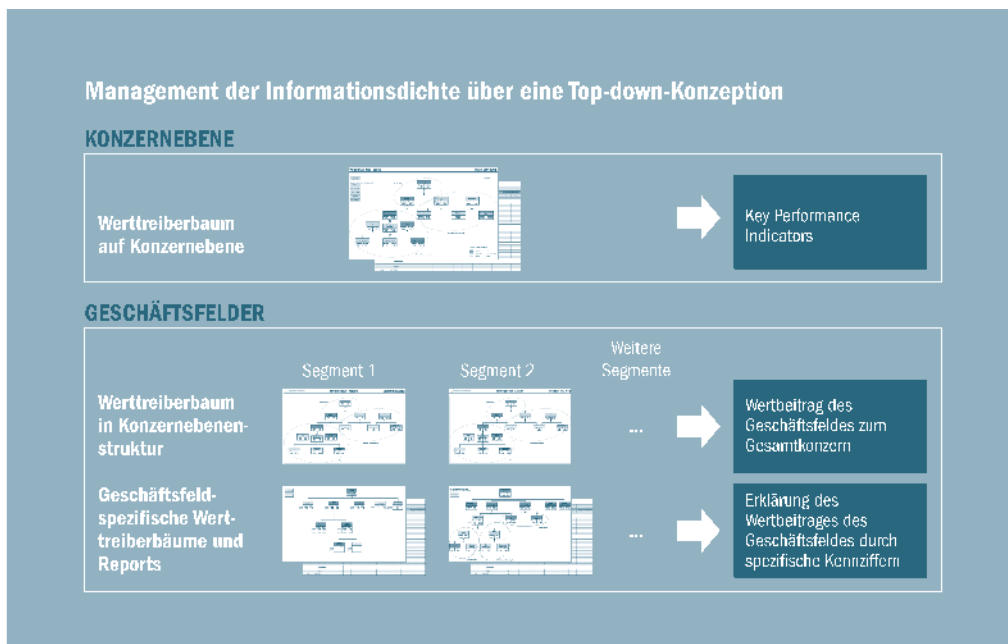
Aus dem Geschäftsmodell, den strategischen Zielsetzungen und externen Anforderungen wird die zentrale Steuerungsgröße abgeleitet. Die Kertreiber hinter der zentralen Kennziffer werden ausgearbeitet und die Zusammenhänge grafisch über Werttreiberbäume dargestellt.

### Segmentebene

Geschäftssegmente werden durch unterschiedliche Erfolgsfaktoren geprägt. Dies wird abgebildet, indem für das Geschäftsmodell spezifische Werttreiber identifiziert werden und die Verknüpfung in die zentralen Kennziffern hinein aufgezeigt wird.

### Detailebene

Reports ermöglichen den weiteren Drill-down der Informationen. Die Reports greifen dabei die Werttreiber der Segmentebene auf und stellen eine weitere Detaillierung zur Verfügung. Durch Business-Intelligence-Ansätze wird der Drill-down entlang unterschiedlichster Dimensionen unterstützt.



# STRATEGISCHES ALM/TREASURY BEISPIELE

## TREASURY-STRATEGIE

Bei einer internationalen Bank, die wesentlich im Hypothekengeschäft engagiert ist, sollten die in den Hypotheken enthaltenen optionalen Risikostrukturen zentral über das Treasury gesichert werden. In einem ersten Schritt wurde in einem "Look Through Approach" analysiert, welche Risiken vorliegen und wie die Kredit- und Marktpreisrisiken sich gegenseitig beeinflussen. Im anschließenden Schritt wurde die Risikostrategie formuliert: Welche Risiken sollen in welcher Höhe übernommen werden, welche Risiken müssen abgesichert werden und wie muss ggf. das Produktdesign angepasst werden. Die operative Steuerung der Risikostrategie wurde in die Verantwortung des Asset Liability Managements (ALM) gelegt und die erforderlichen Managementansätze wurden formuliert.

## BILANZSTRUKTURSIMULATION

Bei einer retailorientierten Spezialbank sollte das Geschäftsmodell so adjustiert werden, dass eine möglichst stabile GuV-Entwicklung erreicht werden kann. Hierzu war es erforderlich, Ergebnisschwankungen, die sich aus der Bilanzstruktur in Abhängigkeit einiger weniger Marktparameter ergaben, zu steuern. Aus dem Bestandsgeschäft – verknüpft mit einer Prognose des Neugeschäfts und dessen Profitabilität – wurde eine Prognose der GuV-Entwicklung vorgenommen. Die zeitlichen Schwankungen wurden über Makro Hedges abgesichert, sodass eine höhere GuV-Stabilität erreicht werden konnte.

## DECKUNGSSTOCKOPTIMIERUNG

Über die Begebung von Pfandbriefen können Banken ihre Refinanzierungskosten signifikant reduzieren. Für die Konzernmutter einer international tätigen Bank sollte das Pfandbriefvolumen optimiert werden. Hierzu mussten Prozesse aufgesetzt werden, die die Identifikation deckungsstockfähiger Assets und den Zugriff auf diese optimierte. Gleichzeitig wurde das Management des Deckungsstocks verbessert, indem u.a. Laufzeit, Tilgungs- und Risikostruktur des Pools optimiert wurde. Im Ergebnis der Optimierung der Prozesse und Methoden konnte die Bank ein höheres Volumen als bislang über Pfandbriefe refinanzieren.

## TREASURY-TECHNOLOGIE

Für eine überregional aktive Retailbank sollte eine neue Treasury-Software eingeführt werden. Aus dem Managementansatz und dem Prozessdesign wurden die Anforderungen an das System und verschiedene Szenarien für die IT-Architektur abgeleitet. Dies gab klare Leitlinien für die Systemauswahl und die anschließende Implementation.



## STRATEGISCHES ALM/TREASURY

Das Asset Liability Management (ALM) bzw. Treasury ist eine Kernfunktion von Finanzinstituten. Es ist im Wesentlichen für die Refinanzierung des Unternehmens und die Steuerung der Bilanzstruktur zuständig.

Aus diesen Funktionen heraus hat das ALM/Treasury sowohl auf die Ertragslage als auch die Risikostruktur des Unternehmens wesentlichen Einfluss.

Die ALM/Treasury-Funktion ist dabei in den Unternehmen sehr unterschiedlich organisiert. Sowohl die Abdeckung der Wertschöpfungskette als auch die Managementansätze und die Governance-Strukturen unterscheiden sich bisweilen sehr stark voneinander.

Unser Beratungsangebot deckt die gesamte Bandbreite der ALM/Treasury-Funktion ab. Financial & Risk Effectiveness berät die Finanzinstitute bei der Aufstellung ihres ALM/Treasury hinsichtlich der Wertschöpfungskette, der Schnittstellen zu angrenzenden Bereichen wie dem Handel, die erforderliche organisatorische Verankerung und die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen. Des Weiteren beraten wir das ALM/Treasury bei den Management- und Steuerungs-Konzepten sowie dem Prozessdesign und der ALM/Treasury-Technologie.

# 4

## FACHLICHER KONTEXT

### BERATUNGSANSATZ FINANCIAL & RISK EFFECTIVENESS

Positionierung der ALM/ Treasury-Funktion in Finanzinstituten				
	BESCHAFFUNG VON LIQUIDITÄT	RISIKOMANAGE- MENT VON KAPITAL UND BILANZ	ANBIETEN VON TREASURY- PRODUKTEN	MANAGEMENT VON ZINSRISIKEN
<b>Kernaufgaben</b>	Sicherstellung der Bilanz- finanzierung	Absicherung bilanzieller Risiken	Anbieten von Treasury-Produkten an Firmenkunden	Erzielung von Profi- ten durch offene Zinsrisikopositionen
<b>Organi- sationelle Integration</b>	<i>Integriertes Modell</i>			
	<b>Treasury als Spezialist</b>		<b>Geschäftsfeld Capital Markets</b>	
<b>Treasury als Profit oder als Service Center</b>	Beide Modelle sind vertreten	Typischerweise Service Center	Typischerweise Profit Center	Typischerweise Profit Center

#### Zentrale Rolle

Das ALM/Treasury hat in Finanzinstituten typischerweise einen sehr hohen Stellenwert, da hier nicht nur die Refinanzierung sichergestellt, sondern auch die Fristenstruktur der Bilanz gesteuert wird.

Durch die Optimierung der ALM/Treasury-Funktion können wesentliche Weichen für die Ertrags- und Risikostruktur des Unternehmens gestellt werden.

#### ALM/Treasury-Modelle

Am Markt sind sehr unterschiedliche Modelle für die ALM/Treasury-Funktion zu beobachten. Die Modelle werden zum einen vom Reifegrad der Märkte (Emerging Markets vs. Developed Markets) und zum anderen durch die Größe und Komplexität des Unternehmens getrieben.

Typische Aufgaben des ALM/Treasury sind:

- > Sicherstellung des Fundings und Management der Liquidität
- > Management der Kapital- und Bilanzstruktur
- > Anbieter von Treasury-Produkten
- > Steuerung des Zinsrisikos aus der Fristentransformation

Darüber hinaus wird intensiv diskutiert, inwieweit weitere strategische Aufgaben dem Treasury anvertraut werden, wie Verbriefungstransaktionen und Makro-Hedging der Ergebnisentwicklung. Über diese Aufgabenerweiterung wird das ALM/Treasury zur zentralen Stelle für die strategische Steuerung der Ergebnisstabilität ausgebaut.

### **Value Chain der Treasury-Funktion**

Wesentliche Elemente der Wertschöpfungskette bei Banken können dem ALM/Treasury zugeordnet werden, wie u.a.:

- > Minimierung der Liquiditätskosten
- > Ertrag aus der Fristentransformation und dem Zinsänderungsrisiko
- > Management des Investmentportfolios (investierte Liquidität des Eigenkapitals)
- > Provisionserträge als Produktanbieter
- > Unterstützung der Kapitaloptimierung (z.B. Cross Border Booking, Verbriefungstranskationen)

In Häusern mit starkem Investmentbanking werden allerdings oft wesentliche Teile der Wertschöpfung auf die Handelsbereiche übertragen.

### **Beratungsansatz Financial & Risk Effectiveness**

Financial & Risk Effectiveness berät Finanzinstitute bei der Aufstellung ihres ALM/Treasury:

Welche Elemente der Wertschöpfungskette sollen adressiert werden, welche Kompetenzen sind erforderlich, welche Risikoprofile sind damit verbunden, und sind die Risikoprofile konform zur Risikostrategie und -kompetenz der Häuser?

Dabei analysieren wir, wie die Abgrenzung gegenüber anderen Geschäftsfeldern, insbesondere dem Handel und dem Investment Banking, optimal gestaltet werden kann. Wechselwirkungen wie z.B. zwischen Refinanzierungsstrategie und den Kreditgeschäftsfeldern werden ebenfalls explizit adressiert.

### **Governance & Prozesse**

Das Treasury kann ein wichtiger Ertragslieferant für das Unternehmen sein. Dies spiegelt sich darin wider, dass das Treasury oft als Profit Center mit entsprechender Ergebnisverantwortung und -kompetenz geführt wird.

Umgekehrt setzt das Treasury die gesamte Bilanz der Bank ein und hat Interessen der Gesamtbankstabilität zu vertreten. Dies steht ggf. im Konflikt zu einer Profit Center Incentivierung. In vielen Häusern wird aus diesem Grund das Treasury über eine Committee-Struktur und nicht als Profit Center organisiert.

Financial & Risk Effectiveness berät Finanzinstitute bei der organisatorischen und prozessualen Integration ihrer ALM/Treasury-Funktion. Dieses betrifft Fragen der Verantwortungsstrukturen und der Aufbauorganisation ebenso wie die dahinterliegenden Prozesse und die eingesetzten IT-Systeme wie Deckungsstockregister und ALM/Treasury-Managementsysteme.

# FINANCE AND RISK FACTORY

## BEISPIELE

### PROZESSDESIGN

Bei der Einführung der IAS-/IFRS-Rechnungslegung wurde bei einer international tätigen Bank das sogenannte Hedge Accounting aufgesetzt. Für diesen in der Bank neuen Prozess mussten neben der fachlichen Spezifikation, der Ableitung von Aufgabenprofilen und deren Vernetzung zu Prozessketten auch neue Zuständigkeiten in der Aufbauorganisation verankert werden. Des Weiteren mussten die Schnittstellen zwischen dem Handel, dem CRO-Bereich und dem CFO-Bereich definiert werden.

### PROZESSVEREINFACHUNGEN

Für das Corporate Banking einer international tätigen Bank wurden die Prozesse der Risikofunktion optimiert. Aus den Wettbewerbskriterien am Markt (u.a. Produktkomplexität, Entscheidungsgeschwindigkeit, Profitabilität) wurde ein Zielszenario für die Komplexität und Dimensionierung der Prozesse abgeleitet und den Ist-Prozessen gegenübergestellt. Die anschließende Gap-Analyse zeigte, in welchem Umfang Handlungsbedarf im Prozessdesign vorlag. Dies ermöglichte eine sehr gezielte Automatisierung und Komplexitätsreduktion der Prozesse.

### INFRASTRUKTURINVESTITION

Bei einer europäischen Bank wurden substanzielle Investitionen in der IT-Infrastruktur vorgenommen. Bereits im Vorfeld wurde das Prozessdesign und die Kostenstruktur für die Prozesse definiert. Diese Vorgaben setzten den Rahmen für die IT-Anwendungslandschaft. Die nötigen Priorisierungen konnten so im Vorfeld getroffen werden und hatten signifikanten Einfluss auf die Systemauswahl und die grundsätzliche IT-Architektur. Dieser Ansatz stellte sicher, dass nach Abschluss der Implementation die ursprünglich angestrebten Verbesserungen insbesondere auch im Kostenbereich realisiert werden konnten.

### PRICING

Im Pricing der Vorkalkulation werden bei Banken typischerweise nur ca. ein Drittel der Kosten über die Prozesskostenrechnungen erklärt, während ein weiteres Drittel über globale Service-Level-Vereinbarungen und das restliche Drittel durch pauschale Umlagen definiert werden. Eine Wholesale Bank hatte das Ziel, das Pricing vollständig über ein Prozessmodell abzuleiten. Mit dem Gesamtbank-Prozessmodell von Financial & Risk Effectiveness konnte diese Anforderung erfüllt werden, wobei der gesamte Verwaltungsaufwand berücksichtigt wurde. Die erreichte Transparenz ermöglichte eine gezielte Verbesserung der Prozesse, u.a. durch eine spezifische Industrialisierung bestimmter Prozessabschnitte.



## FINANCE AND RISK FACTORY

Die Prozesse der Finanzinstitute sind deren zentrale Kostentreiber. Gleichzeitig hängt die Wahrnehmung der Produkt- und Servicequalität seitens der Kunden sehr stark von der Zuverlässigkeit und Flexibilität der Prozesse ab. Das Thema "Operational Excellence" ist somit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Finanzinstitute.

Um die angestrebte Operational Excellence zu erreichen, müssen zwei wesentliche Aspekte berücksichtigt werden:

- > Die Kostenstrukturen der Prozesse müssen transparent und steuerbar sein
- > Das Prozessdesign muss hohe fachliche Anforderungen erfüllen

Financial & Risk Effectiveness unterstützt Finanzinstitute in beiden Aspekten:

- > Über unsere Konzepte im Kostencontrolling können wir die Effizienz der Prozesse bestimmen und deren Optimierungspotenzial identifizieren.
- > Unsere fachliche Spezialisierung auf die Risiko- und Finanzfunktion ermöglicht es uns, insbesondere das Prozessdesign der CFO- und CRO-Bereiche optimal zu entwerfen und auf die Anforderungen der Geschäftsmodelle abzustimmen.

# 5

## FACHLICHER KONTEXT

### BERATUNGSANSATZ FINANCIAL & RISK EFFECTIVENESS

#### **Prozessverfügbarkeit und Methodenführerschaft als traditionelle Ziele**

Das Prozessmodell von Finanzinstituten besteht typischerweise aus 15 bis 20 Kernprozessen, wie z.B. dem Kreditprozess und der Handelsabwicklung. Traditionell stehen im Prozessdesign der Finanzinstitute sowohl die Verfügbarkeit der Prozesse als auch die Erfüllung fachlicher und regulatorischer Anforderungen im Zentrum.

In den letzten Jahren ist das Prozessdesign in Finanzinstituten sehr stark durch die rasant steigende Methodenkomplexität geprägt worden. Die Komplexität wurde durch die steigende Bedeutung strukturierter Produkte, die Umstellung des Risikomanagements auf statistische Modelle (u.a. Basel II) und die Einführung der Fair-Value-Bilanzierung unter IFRS/IAS getrieben.

Die Unternehmen haben dabei häufig versucht, innerhalb kürzester Zeit die fortschrittlichsten Methoden einzuführen. Fragen der Kosteneffizienz und der wirtschaftlichen Tragbarkeit und Angemessenheit der Prozesse sind häufig erst ex post diskutiert worden. Unter dem nachhaltigen Margendruck in der Finanzindustrie wird die Frage der Kosteneffizienz jedoch immer zentraler. Dabei wird die Effizienz wesentlich durch die Angemessenheit der Prozesse getrieben, d.h. das Prozessdesign muss in seiner Kapazitäts- und Kostenstruktur auf das Geschäftsmodell abgestimmt sein.

#### **Beratungsansatz Financial & Risk Effectiveness: Prozesseffizienz als Herausforderung**

Financial & Risk Effectiveness hat ein Gesamtbank-Prozessmodell entwickelt, in dem alle zentralen Prozesse einer Bank abgebildet sind. Das Prozessmodell beschreibt die einzelnen Aufgaben und vernetzt diese zu Prozessabläufen. In unserem Prozessmodell ist die IT-Anwendungslandschaft und der IT-Workflow explizit integriert.

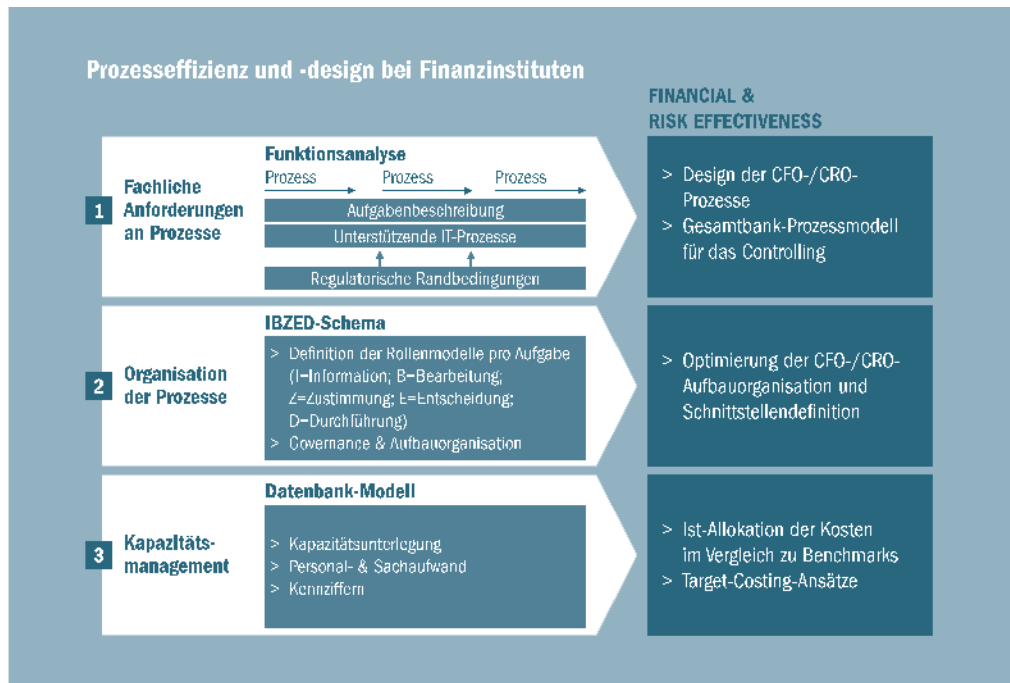
Das Modell ist modular aufgebaut und unabhängig von konkreten organisatorischen Strukturen formuliert. Dies ermöglicht einen Effizienzvergleich auch zwischen unterschiedlichen Banken.

Die Dimensionierung der Prozesse wird über Kennzahlen gemessen. Die Kennzahlen werden über Werttreiberbäume mit den Erträgen des Unternehmens verknüpft.

#### **Geschäftsmodellspezifisches Benchmarking**

Je nach Ausrichtung eines Geschäftsmodells ist eine unterschiedliche Dimensionierung der Prozesse erforderlich. So ist z.B. die Betreuungsintensität im Private Banking insbesondere davon abhängig, ob die Bank im High Net Worth Individual Segment oder im Affluent Segment positioniert ist. Ein weiteres Beispiel ist die Dimensionierung des Risikomanagements im Corporate Banking. Die Kapazitätsausstattung sollte davon abhängen, ob die Bank im Large Corporate Segment, SME oder Micro Segment aktiv ist. Auch die Komplexität der Bewertungsmodelle im Rechnungswesen einer Bank wird u.a. durch die Positionierung des Geschäftsmodells im Handel getrieben.

Derartige Abhängigkeiten werden in unseren Benchmark-Modellen explizit über entsprechende Kennziffernbäume sichtbar gemacht, sodass eine geschäftsmodellspezifische Analyse der Prozesse möglich ist.



### Target Costing

Durch die Verknüpfung des Prozessmodells mit der Ertragskraft des Geschäftsmodells lassen sich Zielkosten bestimmen, die für den profitablen Betrieb des Geschäftsmodells erreicht werden müssen.

In einem Top-down-Ansatz kann formuliert werden, welche Kostenstrukturen konsistent mit vorgegebenen Rentabilitätszielen sind. Umgekehrt lässt sich über unsere Benchmarkwerte bottom up bestimmen, welche Renditeziele für das gegebene Geschäftsmodell realistisch sind.

### GuV als Referenzgröße

Der von Financial & Risk Effectiveness entwickelte Prozesskostenansatz setzt grundsätzlich auf den GuV-wirksamen Kosten, also dem vollständigen externen Verwaltungsaufwand, auf. Fixkosten werden als solche behandelt und nur

die tatsächlich variablen Kosten werden an das Mengenraster gekoppelt. Mit diesem Ansatz vermeiden wir Fehlinterpretationen, die häufig aus der kalkulatorischen Variabilisierung von Fixkosten folgen.

### Prozessdesign in der Finanz- und Risikofunktion

Das Prozessdesign in der Finanz- und Risikofunktion ist sehr stark durch fachliche und regulatorische Anforderungen geprägt. Wir unterstützen die Finanzdienstleister bei dem Design ihrer Finanz- und Risikoprozesse, indem wir die betriebswirtschaftlichen Anforderungen z.B. hinsichtlich Kosteneffizienz und Prozesskapazitäten mit den regulatorischen und fachlichen Randbedingungen optimal verknüpfen. In diesem Zuge greifen wir auf unsere tiefen Kenntnisse der Finanz- und Risiko-Technologie zurück, die wesentliche Randbedingungen hinsichtlich des Workflows und der Umsetzbarkeit setzen.

## IT'S CHARACTER THAT CREATES IMPACT!

Mit 200 Beratern weltweit ist das Competence Center Financial Services von Roland Berger Strategy Consultants seit vielen Jahren ein kompetenter Partner in der strategischen Beratung von Finanzinstituten.

Innerhalb des finanzorientierten Beratungsspektrums wird die Practice Group Financial & Risk Effectiveness von Dr. Christoph Burmester und Dr. Arndt Dombert geführt.



**Dr. Christoph Burmester, Partner**

Tel.: +49 69 29924-6303

E-Mail: [Christoph\\_Burmester@de.rolandberger.com](mailto:Christoph_Burmester@de.rolandberger.com)



**Dr. Arndt Dombert, Partner**

Tel.: +49 69 29924-6219

E-Mail: [Arndt\\_Dombert@de.rolandberger.com](mailto:Arndt_Dombert@de.rolandberger.com)



**Amsterdam**  
**Bahrain**  
**Barcelona**  
**Beijing**  
**Berlin**  
**Brussels**  
**Bucharest**  
**Budapest**  
**Casablanca**  
**Chicago**  
**Detroit**  
**Düsseldorf**  
**Frankfurt**  
**Hamburg**  
**Hong Kong**  
**Istanbul**  
**Kyiv**  
**Lisbon**  
**London**  
**Madrid**  
**Milan**  
**Moscow**  
**Munich**  
**New York**  
**Paris**  
**Prague**  
**Riga**  
**Rome**  
**São Paulo**  
**Shanghai**  
**Stuttgart**  
**Tokyo**  
**Vienna**  
**Warsaw**  
**Zagreb**  
**Zurich**

#### **Contact**

Roland Berger Strategy Consultants GmbH  
Neue Mainzer Strasse 69-75  
60311 Frankfurt

© Roland Berger Strategy Consultants  
All rights reserved

visuelles Konzept: Roland Berger Strategy Consultants DesignTeam