

Effiziente Banksteuerung

von Horst Habermehl

Die Sparkasse Fulda hat als zentrales, IT-gestütztes Reporting-Tool das Management-Cockpit eingeführt. Die Abkehr von Individuallösungen hat Arbeitsaufwand und Fehleranfälligkeit gesenkt. Neben den operativen Vorteilen geht die Lösung auch mit Regulatorik und Umsetzungsfristen konform.



Interne und externe Anforderungen an die Banksteuerung steigen – IT-basierte Lösungen sind der Schlüssel.

(Fotos: Sparkasse Fulda)

Regulierung ist eine der zentralen Herausforderungen für die Sparkassen und wird es in den nächsten Jahren auch bleiben. Institute sehen sich nicht nur einer zunehmenden Regulierungsdichte gegenüber, sondern müssen sicherstellen, dass die teilweise engen Umsetzungsfristen eingehalten werden. Betroffen sind davon nahezu alle Bereiche, wie auch das Lünendonk-Branchendossier "Banken – Den digitalen Wandel gestalten" zeigt.

So reichen die aufsichtsrechtlichen Regelungen wie die MaRisk-Novelle, MiFID II oder BCBS 239 von Regelungen zur Dokumentation von Beratungsgesprächen und zur Bewertung von Sicherheiten über Vorgaben zur Schulung von Mitarbeitern bis hin zu Regelungen für die Berechnung von Risiken mit vorgeschriebenen Modellen. Vor diesem Hintergrund suchen Sparkassen nach zeitgemäßen Lösungen für eine Neuausrichtung des Management-Reportings. Die Sparkasse Fulda hat jetzt erprobt, wie Institute mit einem digitalisierten, hochleistungsfähigen Berichtswesen den Ansprüchen der Regulatoren gerecht werden können.

Das regionale Kreditinstitut in Osthessen hat frühzeitig Ziele für eine zeitgemäße Banksteuerung festgelegt, um eigene Stärken und Schwächen schnell zu identifizieren sowie Mechanismen zu etablieren, um bei aufkommenden Risiken Gegenmaßnahmen einzuleiten. Gleichzeitig sollten Vorstände, Führungskräfte und Gremien der Sparkasse Fulda mittels einer einfachen Darstellung der managementrelevanten Kennzahlen weitreichende Unterstützung für die Steuerung des Instituts erhalten. Daher hat man sich vor Ort entschieden, ein IT-gestütztes Reportingtool einzuführen, um alle relevanten Kennzahlen auf einen Blick zusammenzuführen. Wie andere Sparkassen auch haben die Verantwortlichen bis dahin individuelle Lösungen genutzt. Ein großer Teil der Reports wurde Excel- oder Access-basiert erstellt. Diese haben beim Controlling zu einem deutlich erhöhten Arbeitsaufwand geführt, denn zum einen mussten die Daten erst homogenisiert werden, bevor sie zusammengeführt und ausgewertet werden konnten. Zum anderen ist mit der manuellen Dateneingabe die Fehleranfälligkeit gestiegen.

Bessere Datenerhebung

Die Anforderungen an das neue Reportingtool waren schnell definiert. Den Fokus haben die Verantwortlichen dabei auf die Prozesse der Datenerhebung und -validierung gelegt. Des Weiteren sollte Quantität und Qualität der Informationen in den bis dahin von einzelnen Abteilungen erhobenen Risikoberichten nachhaltig verbessert werden. Dazu war es erforderlich, dass die notwendigen Kennzahlen künftig strukturiert, konsistent und transparent zusammengeführt werden. Dabei musste das neue Berichtswesen selbstverständlich die aktuellen aufsichtsrechtlichen Vorgaben erfüllen.

Die Verantwortlichen haben zunächst eingehend die marktgängigen Lösungen analysiert. Schnell fiel die Entscheidung, das Management-Cockpit der Finanz Informatik (FI) eingehend auf seine Eignung zu untersuchen. Zwei wichtige Gründe sprachen für die Lösung: Der IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe verwaltet bereits einen Großteil der Daten der Sparkasse Fulda, und das Institut hat in anderen IT-Projekten bereits gute Erfahrungen mit der FI-Zusammenarbeit sammeln können.

In einem ersten Schritt hat der IT-Dienstleister einen Vorabcheck durchgeführt, um mittels Checklisten und Prüfverfahren den Standardisierungsgrad der Sparkasse zu ermitteln. Dabei hat sich gezeigt, dass die Anforderungen der Sparkasse und die Möglichkeiten des Systems weitgehend übereinstimmen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse haben sich die Verantwortlichen einhellig für die Einführung des Reportingtools ausgesprochen. Während der Einführungsphase hat das hessische Institut die Möglichkeit genutzt, das Management-Cockpit institutsspezifisch zuzuschneiden. So ließen die Verantwortlichen vorhandene Musterberichte den eigenen Anforderungen bei der Verarbeitung von Kennzahlen und der Ergebnisdarstellung anpassen.

Alles auf einen Blick



Aktuelle Informationen übersichtlich aufbereitet und mit nachvollziehbarer Herkunft – das Management-Cockpit der FI.

Seit mehr als einem Jahr nutzt die Sparkasse Fulda das Management-Cockpit nun als regulierungskonformes Reportingsystem – mit positivem Fazit. Das Institut profitiert auch von der umfassenden IT-Unterstützung. Fünf Mitarbeiter im Risiko-Controlling setzen die Lösung operativ ein, und 20 Kollegen werten die Ergebnisse strategisch aus. Der Erstellungsprozess eines Berichts hat sich dabei deutlich verkürzt.

Was früher aufgrund der manuellen Datenerfassung einen ganzen Tag gedauert hat, ist heute bereits nach 30 Minuten ausgewertet. Vorstand, Risiko- und Kreditausschuss sowie Verwaltungsrat erhalten in der täglichen Arbeit wertvolle Unterstützung durch Geschäftsstellen-Reports und Berichte zur Rentabilitätsentwicklung sowie zur Risikotragfähigkeit.

Der große Vorteil des Reportingsystems liegt darin, dass das System alle Kennzahlen aus den Themenfeldern Produkte, Kosten, Kundengruppen/-segmente und Geschäftsfelder sowie Risiken und Ertrag auf Gesamtbankebene in einer revisionssicheren Datenquelle, dem Financial Warehouse, zusammenführt. Das gilt auch für Kennzahlen, die außerhalb der Gesamtbanklösung OSPlus liegen. Dabei führt das System Einzelinformationen von elf Liefersystemen unter anderem aus der Zinsbuchsteuerung, dem Vertriebscontrolling, aus S-IBUS sowie der Adressenrisikosteuerung zusammen.

Aktuelle Entwicklungen werden mittels Ampeln, Tachometern und Trendpfeilen einfach dargestellt und bieten den Verantwortlichen einen schnellen Überblick. Gleichzeitig ist auch mit klassischen zeilen- und spaltenorientierten Reports eine detaillierte Kontrolle möglich. Darüber hinaus können Spezialisten alle wichtigen Gesamtbankkennzahlen auch auf zwei weiteren Ebenen genauer analysieren. Die Mitarbeiter im Controlling führen die managementrelevanten Daten in den zielgruppengerechten Unterlagen zusammen, sodass Vorstand, Führungskräfte und Gremien Handlungsbedarf immer auf einen Blick erkennen und auf dieser Grundlage ihre strategischen Entscheidungen treffen können.

Dank der tiefen Integration in die Gesamtbanklösung OSPlus stehen die Berichte im OSPlus-Portal zur Verfügung. Dabei ist die Anzeige der Berichte sowohl auf mobilen Endgeräten oder als PDF-Dokument für den Druck möglich. Es gibt auch eine automatisierte Umwandlung für die Nutzung in einer Präsentation – etwa für eine Gremiensitzung.

Seit der Einführung des Management-Cockpits hat sich die Datenqualität der Analyse- und Reportingprozesse in Fulda deutlich verbessert, denn das Reportingsystem ist einfach aufgebaut und leicht zu bedienen. Die Transparenz bei Geschäftsstrategie und Strategiedurchgängigkeit ist dank der neuen betriebswirtschaftlichen Informationen deutlich gestiegen. Die Verantwortlichen erhalten zielgerichtete Informationen und können Herkunft und Aktualität der Daten nachvollziehen. Gleichzeitig lassen sich auch die einzelnen Geschäftsfelder effizienter steuern. Die Sparkasse Fulda hat aufgrund der standardisierten und automatisierten Lösung Aufwände und Kosten gesenkt. Darüber hinaus konnten auch die operationellen Risiken in Verbindung mit möglichen Personalwechseln reduziert werden.

Eingabefehler durch manuelle Erfassung werden ausgeschlossen, die Freigabe erfolgt nach dem Vier-Augen-Prinzip. Somit ist sichergestellt, dass stets geprüfte und freigegebene Daten und Berichte zur Verfügung stehen. Darüber hinaus profitiert die Sparkasse durch die Zusammenarbeit mit der FI auch auf anderen Ebenen: Durch den zentralen Betrieb des Management-Cockpits in den Rechenzentren der FI ist eine weitreichende Archivierung und Sicherung der Daten gegeben. Damit sind auch die regulatorischen Vorgaben in Bezug auf Datenhaltung und Qualität im Sinne von MaRisk erfüllt. Hinzu kann die Sparkasse Fulda auch stets die aktuellste Version nutzen, denn die FI entwickelt das Management-Cockpit stetig weiter. Hierbei arbeitet die FI mit dem DSGVO, der Sparkassen Rating (SR), Regionalverbänden und Sparkassen zusammen.

Fazit

Da die Sparkasse Fulda bereits über umfangreiche Erfahrungen mit dem Management-Cockpit verfügt, hat das Institut an der Weiterentwicklung mitgearbeitet, denn aktuell bereiten sich die Sparkassen auf die Umsetzung der fünften MaRisk-Novelle vor. Die FI hat frühzeitig ein standardisiertes MaRisk-Reporting entwickelt, um den Sparkassen eine regulationskonforme IT-Unterstützung anzubieten. Auf Basis des bestehenden Management-Cockpits werden den Verantwortlichen in den Sparkassen in einem separaten Fach-Cockpit standardisierte Risikoberichte zur Verfügung gestellt.

Beim MaRisk-Reporting hat die FI die Anforderungen der Fachvorstände und verantwortlichen Führungskräfte im Risikomanagement umgesetzt. Im Fokus steht dabei die Darstellung und Beurteilung der aktuellen und künftigen Risikosituation. Institute, die bereits Erfahrungen im Umgang mit dem Management-Cockpit gesammelt haben, können nun schnell und effizient auch die MaRisk-Berichte nutzen. Für alle anderen Sparkassen empfiehlt die Sparkasse Fulda, sich gleich mit dem Gesamtpaket des Management-Cockpits (inklusive MaRisk-Reporting) zu befassen. So ist eine einheitliche und effiziente Banksteuerung auch gegenüber den Gremien gegeben.

Autor

Horst Habermehl ist Vorstand für Marktfolge- und Überwachung der Sparkasse Fulda.