

Rolf Schulze



Die Konsolidierung ist weiterhin eines der aktuellen Themen im weltweiten Bankensektor. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft noch verstärken. Auch wenn sich die Konzentration in Deutschland aufgrund des Drei-Säulen-Modells aus Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken im weltweiten Vergleich noch in Grenzen hält, erfordert die generelle Lage im Finanzumfeld ein Umdenken. Dies schließt nicht zuletzt das Berichtswesen und die Vertriebs- und Marketingmechanismen mit ein.

Langfristige Anforderungen

Wirkungsvolle Business Intelligence (BI)-Werkzeuge sind dabei der Schlüssel zu mehr Übersicht im Tagesgeschäft als Basis eines effizienten Risikomanagements, eines passgenauen Reportings gegenüber verschiedensten Zielgruppen und der detaillierten Kundenanalyse. Bei der Auswahl sollten die Akteure jedoch genau prüfen, welcher Lösungsansatz die wachsenden Ansprüche des Bankwesens im Allgemeinen und eines zunehmend konsolidierten Umfelds im Speziellen langfristig am besten abdecken kann.

Auch wenn der deutsche Markt die Wellen der weltweiten Krise relativ gut abgefangen hat, zeigen sich typische Veränderungstendenzen im Hinblick auf die zukünftige Gestaltung der globalen Bankenlandschaft. Der Trend der Konsolidierung – insbesondere bei Privatbanken – macht vor Deutschland nicht Halt. Ihn zu stoppen wäre eher kontraproduktiv, wenn man als Marktstandort auch weiter mit den „Großen der Welt“ mithalten möchte. Prominente Beispiele solcher Konzentrationsbewegungen sind die Fusionen von Deutscher Bank und Postbank oder der

Neue Herausforderungen an das Berichtswesen

Drill Anywhere

Ein ABS-Korb kann bis zu 90 000 Seiten an Dokumentation enthalten, zu jeder Transaktion werden die Einzelheiten festgehalten, und auf der Suche nach den besten Cross-Selling-Möglichkeiten sammeln Banken immer sorgfältiger Daten über ihre Kunden. Kurzum: Sie überfluten sich selbst mit einer wahren Lawine an Informationen. Dieser Herr zu werden sieht der Autor gerade angesichts der immer häufiger werdenden Zusammenschlüsse und der wachsenden Anforderungen an das Berichtswesen – insbesondere von regulatorischer Seite – als eine der Kernherausforderungen der nächsten Jahre. Selbstredend hat sein Haus entsprechende Lösungsansätze parat: Mit ausgefeilter Business Intelligence soll sich der Datenbestand flexibel und ohne die Notwendigkeit monströser Data-Warehouses in alle Richtungen durchbohren lassen. (Red.)

Aufkauf der deutschen Citibank durch die Crédit Mutuel.

Die Zielstellung liegt in diesen Fällen vor allem darin, das eigene Geschäft breiter aufzustellen. So konnte die Deutsche Bank den Privatsektor und damit das klassische Retailbanking mit dem Zukauf der Postbank ausbauen und ein weiteres Standbein zum bisherigen Aufgabenschwerpunkt des

Der Autor

Rolf Schulze, Director Advisory Services – Financial Services, MicroStrategy Deutschland GmbH, Köln

Investmentbankings schaffen. Denn dessen Gewinnmarge war bekanntermaßen in der Krise stärker als andere Bereiche unter Druck geraten – was sich inzwischen wieder geändert hat.

Doch diese rein wirtschaftlichen Hintergründe zur besseren Positionierung sind nur eine Seite der Medaille des sich verändernden Bankensektors. Ein weiterer Aspekt ist die zunehmende Einflussnahme des Staates, um einzelne Banken vor dem Konkurs zu schützen. Die Royal Bank of Scotland konnte beispielsweise nur mithilfe einer Staatsbeteiligung am Leben erhalten werden. Deutsche Beispiele des sogenannten „Bail-outs“ sind bei der Hypo Real Estate und der Commerzbank zu finden. Auf Basis dieser unterschiedlichen Entwicklungen lässt sich dennoch eine zentrale Anforderung im Bankensektor ableiten: In Zukunft wird ein passgenaues und effektives Reporting mehr denn je zu einem entscheidenden Faktor für den weiteren Unternehmenserfolg.

Auf individuelle Bedürfnisse abgestimmte Berichte

Mit einer Beteiligung des Staates gehen in vielen Fällen verschärfte Richtlinien einher, die nicht allein auf die Verhältnismäßigkeit von Management-Gehältern oder erhöhte Eigenkapitalquoten abzielen. Darüber hinaus besteht die Forderung eines besseren Überblicks zur Gesamtsituation des Finanzinstituts, um Risiken und Trends besser einschätzen und somit Liquiditätsengpässe zukünftig rechtzeitig verhindern zu können. Dazu bedarf es detaillierter Analysen, die offenlegen, wohin die Reise geht. Eine reine Fokussierung auf die Bilanzen reicht in vielen Fällen nicht mehr aus. Dies gilt nicht nur bei staatlicher Beteiligung. Die Anforderungen der International Financial Reporting Standards (IFRS) zur quartals-

weisen Segmentberichterstattung sowie Risikobewertungen und Reportinganforderungen von Basel II werden zwar bereits angewendet, doch müssen sie aufgrund gestiegener Ansprüche an das Berichtswesen aller Institute weiterentwickelt werden.

Der Detaillierungsgrad der Analysen wird deutlich steigen. Von Vorteil sind daher Reports, die selbst komplexe Modelle einfach abbilden, übersichtlich aufbereiten und für ein umfassendes und von allen Seiten geteiltes Verständnis sorgen. Da die gesetzlichen Anforderungen in den nächsten Jahren generell eher zu- als abnehmen werden, sollte ein Reporting-System dynamisch und flexibel auf solche Veränderungen reagieren können. So birgt beispielsweise das bisher in vielen Fällen übliche Sammelsurium an manuell gepflegten und ungenügend gesicherten Spreadsheets ein hohes Fehlerisiko. Compliance kann so kaum gewährleistet werden. Datenqualität und Datensicherheit sind hier die Stichwörter.

Datengrundlage wächst exponentiell

Insgesamt nimmt die Frequenz der Analysen sowie die Menge der zu verarbeitenden Informationen im Bankbereich immer mehr zu. Insbesondere das Risikomanagement muss zukünftig auf eine kontinuierlich wachsende Datenbasis zurückgreifen, um langfristig die Fehlerwahrscheinlichkeit zu minimieren. Die Frage der Preisgestaltung und der Erstellung ausgeklügelter Produktmodelle erfordern die Berücksichtigung verschiedenster Informationen. Hier zählt vor allem die Skalierbarkeit des zugrundeliegenden BI-Systems. Datenpools im Petabyte-Bereich werden spätestens in einigen Jahren an der Tagesordnung sein. Denn die Finanzangebote selbst werden immer komplexer.

Das Beispiel der Asset Backed Securities soll diesen Trend verdeutlichen: Die strukturierten Finanzprodukte setzen sich nicht selten aus mehreren tausend kleinen Hypothekenkrediten zusammen, die sich im Einzelnen kaum noch aufschlüsseln lassen. Um ein solches Konstrukt voll umfänglich zu verstehen, muss der Fachmann Studien bis zu 90 000 Seiten lesen. Hier sind auch der detailliertesten Analyse Grenzen gesetzt. Bis zur tiefsten Ebene ist kein Vordringen möglich, ein schwarzer Fleck wird immer bleiben. Es gilt die weitestgehende Annäherung, die mit einer entsprechenden Methode erreicht werden kann.

Allgemein lässt sich sagen, dass die Betrachtungen inzwischen durchschnittlich einen Schritt tiefer gehen als vor der Krise. Üblich ist die Analyse des Produktes an sich, der jeweiligen Bestandteile und den diesen zugrundeliegenden Hedging-Mechanismen zur Risikominimierung. Eine weitere Ebene – zum Beispiel eine genauere Betrachtung der Assetklassen, ihrer Fristigkeiten und Einflussfaktoren – entspricht somit einem Multiplikator der Datenmenge. BI gewinnt durch diese Entwicklung zunehmend an Bedeutung.

In die Auswertung fließen dabei neben den unterschiedlichsten Ratings der renommierten Agenturen auch immer stärker eigene Bewertungen, beispielsweise zur Kreditwürdigkeit anhand der Daten der Kreditkartenapplikation oder weitere externe Quellen, mit ein, die exakte Benchmarks ermöglichen. Dies gilt ebenso für die Bereiche Vertrieb und Marketing, die in Zukunft zusätzliche Dimensionen des Reportings benötigen. Die Relevanz exakter Kundensegmentierungen und Aufschlüsselung nach Regionen, Produkten, Altersgruppen oder Käuferverhalten steigt. Der Trend geht hin zu „Micro Marketing Campaigns“, das heißt individualisierter Kundenansprache.

Verteilte Datentöpfe effektiv anzapfen

Die Vielfältigkeit der Informationsquellen wird im Zuge der Konsolidierung noch verstärkt. Wenn sich Banken zusammenschließen, treffen in vielen Fällen neben unterschiedlichen Kulturen auch diverse Hard- und Software-Systeme aufeinander. Diese sollten so schnell und einfach wie möglich verknüpft werden, um den Gesamtüberblick der Daten sicherzustellen. Der Aufbau eines gemeinsamen Data-Warehouse kann dabei Jahre dauern und bündelt zudem die Energien. Die Notwendigkeit umfassender Analysen gilt aber auch in solchen Umstrukturierungsphasen. Hier versprechen BI-Systeme mit Multi-Sourcing-Funktion einen klaren Vorteil.

Diesen Ansatz verfolgt beispielsweise Micro-Strategy: Der Zugriff auf große Datenmengen aus verschiedensten Quellen für einheitliche Analysen bleibt stets gewährleistet. Andere Anbieter sind im Gegensatz dazu oft an spezifische Systeme – unter anderem bestimmte Datenbanken – gebunden. Daher sollte stets darauf geachtet werden, wie ein BI-System mit abweichenden Datenquellen umgeht und welche

Folgen sich für die Performance des Reportings ergeben. Denn die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Berichterstellung zählt insbesondere in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs. Paradebeispiel ist hierfür sicher die Kundenanalyse. Banken fällt es enorm schwer, Kunden zu selektieren und zielgerichtet anzusprechen. Es gilt: Je mehr Informationen einbezogen werden, desto aussagekräftiger gestalten sich Analysen.

Es zählen die spezifischen Auswertungsmöglichkeiten

Entsprechende Daten finden sich sowohl in den Datenpools der Kreditkartenapplikation, des Marketings, der Finanzanwendungen, Hypothekenverwaltung oder Filialsysteme. Auch die Daten des Onlinebankings versprechen zukünftig genauere Betrachtungsmöglichkeiten. Mit diesen Datenquellen muss die BI-Lösung jedoch erstmal umgehen können. Selbst wenn die entsprechenden Informationen irgendwann in einem zentralen Data-Warehouse vorliegen, zählen weiterhin die spezifischen Auswertungsmöglichkeiten. Denn meist sind nicht alle relevanten Reporting-Perspektiven über ein solches darstellbar und zusätzliche Datenquellen spielen nach wie vor eine entscheidende Rolle (zum Beispiel Nielsen-Gebiete oder andere externe Benchmark-Daten).

Diese Herausforderungen muss ein BI-Ansatz abdecken können. Auch wenn in den meisten Fällen die höchste Performance über den Zugriff auf ein Data-Warehouse sichergestellt wird, darf dies – gerade in Zeiten der Konsolidierung – nicht die alleinige Bedingung sein. Es zählt ein einfaches Metadatenmodell, das sich flexibel anpassen lässt und auch unterschiedliche Quellen miteinander verbindet. Dies gilt vor allem beim Umgang mit Hierarchien und der Durchführung von Simulationen.

Von der Gesamtanalyse ausgehend (zum Beispiel mittels aussagefähigem Dashboard) sollte sich über sogenannte Drill-Anywhere-Verfahren der Überblick zu einzelnen Details sofort herstellen lassen. Auch die Bedienerfreundlichkeit sollte bei der Entscheidung beachtet werden. Ein benutzerfreundlicher Ansatz verringert Administrationsaufwände und senkt die Hemmschwelle der Mitarbeiter, mit diesen effizienten Darstellungen zu arbeiten – ein wichtiger Schritt auf dem Weg in die Zukunft des erfolgreichen Bankings. ■■■■■