

Score Cards: Simulationsmodell für das Top-Management

Ein Artikel von red | 08.05.2023 - 11:51

Die Folgen unternehmerischer Entscheidungen sind in der aktuellen Krise der Globalisierung schwieriger zu prognostizieren denn je. Gleichzeitig müssen die Verantwortlichen in der Kreditwirtschaft immer schneller handeln. Value Impact Analysen (VIA) mit einem innovativen nachhaltigen Balanced-Scorecard-Modell können das Dilemma auflösen. Sie beschleunigen strategische Entscheidungen und minimieren Risiken.



© Mimi Potter - Fotolia

Kriege, Pandemien und Naturkatastrophen – die globale Wirtschaft hat derzeit mit großen Herausforderungen zu kämpfen. In diesem Umfeld sind die strategischen Entscheidungen der Finanzinstitute wichtiger denn je.

Ein Team von NTT Data hat deshalb eine **neue Methode zur datenbasierten Entscheidungsunterstützung entwickelt. Das Verfahren heißt Value Impact Analyse (VIA) und kann die Folgen strategischer Entscheidungen für die Ergebnisse der Geschäftsprozesse sehr viel detaillierter simulieren, als das bisher möglich war.** Und das in mehrfacher Hinsicht: Zum einen erlaubt die Methode mit einem zugehörigen Tool, dem Value Impact Analyzer, den Blick auf die konkreten Ergebnisse von Geschäftsmodellen in unterschiedlichen Ökosystemen.

Das unterscheidet sie von früheren Balanced-Scorecard-Modellen, die nur einen isolierten Inside-out-Blickwinkel boten. Zum zweiten erfasst, analysiert und bewertet VIA neben den einzelnen Komponenten der Balanced Scorecard auch deren wechselseitige Abhängigkeiten. Und zum dritten berücksichtigt das Modell auch die ökologischen, sozialen und regulatorischen Aspekte, die in den globalen Wirtschaftsprozessen rasant an Bedeutung gewinnen.

Von der Finanz- zur Ergebnisperspektive

Wie die klassischen Modelle der Balanced-Scorecard-Analyse arbeitet auch VIA mit einer Betrachtung der Geschäftsmodelle auf vier Ebenen. Beim Blick auf die einzelnen Ebenen zeigen sich jedoch eine ganze Reihe wichtiger Neuerungen. Das beginnt schon in der obersten Ebene, der Ergebnisperspektive. Wo bisherige BSC-Betrachtungen unter der Bezeichnung Finanzperspektive nur auf ökonomische Kennzahlen referenzierten, nimmt die VIA zusätzlich sowohl soziale Metriken wie beispielsweise den Anteil Sozialtaxonomie-konformer Investments und Finanzierungen als auch Ziele wie die Sicherstellung

menschenwürdiger Arbeit, angemessene Lebensstandards und Wohlbefinden für Endkunden sowie integrative und nachhaltige Gemeinschaften neben ökologischen Aspekten wie der Green Asset Ratio in den Blick.

Diese Werte außerhalb der reinen Finanzwelt spielen nicht nur eine zentrale Rolle für den Wertbeitrag eines Kreditinstituts bei der nachhaltigen Transformation der Realwirtschaft, sondern auch, wenn es darum geht, qualifizierten Fach- und Führungskräftenachwuchs zu gewinnen. Junge Menschen erwarten zunehmend Sinn (purpose) und Verantwortungsbewusstsein gegenüber Umwelt und Gesellschaft von den Finanzinstituten – sowohl als Arbeitgeber als auch als Dienstleister.

Kunden- zur Marktperspektive erweitert

Eine Erweiterung der Perspektive kennzeichnet auch die zweite Ebene der analytischen Betrachtung. Die jüngsten Marktentwicklungen vom Aufkommen der FinTechs über Open Banking bis hin zum Open Business – dazu unten mehr – haben gezeigt, dass es nicht reicht, nur die Nachfrage zu betrachten. Immer mehr unterschiedliche Marktteilnehmer sind auf der Supply-Seite zu berücksichtigen.

Dementsprechend erweitert die VIA den Blick auf den Markt mit allen relevanten Stakeholdern. Dabei geht es nicht nur um die Frage „Outsourcing – ja oder nein“? Sondern vor allem darum, die Wertschöpfung in digitalen Ökosystemen so zu verteilen, dass Win-Win-Win-Situationen entstehen, über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg. Von der Kapitalseite über die prozessualen Aspekte des Business Process Outsourcing bis hin zu den einzelnen Sourcing-Komponenten.



© Eisenhans - Fotolia

VIA schafft Transparenz auch und gerade dort, wo die Mehrzahl der Komponenten nicht mehr im eigenen Unternehmen liegt, wie beispielsweise, wenn es um das Produkt- und Service-Portfolio geht. So werden eine Vielzahl von Dienstleistungsangeboten nicht originär inhouse bereitgestellt. Selbst die unterschiedlichen Kontaktwege mit Kunden und Interessenten werden oftmals nicht durch eigene Mitarbeiter betreut oder technisch durch Drittdienstleister bereitgestellt. Dafür ist die Erweiterung der Kunden- zur Marktperspektive erfolgsentscheidend.

Unverändert: die Prozessperspektive

Was sich im VIA-Modell gegenüber herkömmlichen BSC-Modellen nicht geändert hat, ist die Prozessperspektive. Nicht, dass die Prozesse sich nicht verändert hätten – das sollte dieser Artikel bereits deutlich gemacht haben. Doch die Sichtweise auf die Prozesse von der Kundenseite über die unternehmensinternen Abläufe bis hin zum Lieferantenbetrieb hat sich bewährt und bildet auch die aktuellen Entwicklungen angemessen ab. Allerdings berücksichtigt das VIA-Modell auch in dieser Perspektive die Interdependenzen insbesondere zu den Markt- und Enabler-Perspektiven. Dies geschieht in der Form, dass die Prozesszeiten und Kapazitäten zum Beispiel abhängig von gewählten Kontaktwegen, Durchführungsform und Mitarbeiterereinbindung kalkuliert werden.

Entwicklungsperspektive entwickelt sich zur Enabler-Perspektive

Verändert präsentiert sich hingegen auch die unterste Ebene des VIA-Modells. Von der Entwicklungsperspektive herkömmlicher BSC-Ansätze wurde sie zur Enabler-Perspektive erweitert. Das bedeutet: Neben den unternehmensinternen Komponenten Informationskapital, Organisation und Humankapital nimmt sie auch die Supply-Seite in den Blick. Angesichts der wachsenden Bedeutung des technologischen Fortschritts müssen Entscheider sich immer wieder fragen: Welche Technologien, Produkte, Anbieter und Dienstleister ermöglichen es, die Unternehmensziele zu erreichen? Denn wer nach dem Prinzip Capex zu Opex große Teile seiner Infrastruktur auslagert, sollte genau wissen, welche Abhängigkeiten dadurch entstehen und wie sie zu managen sind.

Dabei ist der permanente Abgleich mit der Marktperspektive erforderlich. Hier profitieren Anwender der VIA-Systematik vom intelligenten ganzheitlichen Lösungsansatz. Er erleichtert nicht nur den schnellen Wechsel zwischen den vier Perspektiven, sondern auch das Zoomen vom Helikopter-Blick auf eine Ebene hinein in die Kennzahlen und andere Details einzelner Komponenten. Und das für die unterschiedlichen Teilindustrien wie Zahlungsverkehr, Asset Management, Corporate Banking sowie das primäre oder sekundäre Kapitalmarktgeschäft.

Investitionsrisiken besser abschätzen

Die Flexibilität des Value Impact Analyzer lässt sich am besten an einer konkreten Simulation verdeutlichen, die bereits in der Praxis umgesetzt wurde. Dabei geht es um den Bereich Zahlungsverkehr, beispielsweise um die Frage, ob es sich lohnt, in eine Beschleunigung der Transaktionsauthorisierung zu investieren.

Mit dem VIA-Tool lässt sich genau bestimmen, wie sich die Cost-Income-Ratio oder die Kernkapitalquote verändert, wenn diese Abfrage einige Sekunden schneller abläuft. Genauso können Anwender unter Berücksichtigung der Perspektiven-übergreifenden Abhängigkeiten – insgesamt mehr als 1000 allein im Bereich Zahlungsverkehr – beliebige Auswirkungen ihrer Änderung simulieren. Dazu enthält das Modell genaue Kosten- und Preisangaben für jede Überweisung, jede Lastschrift, jede P2P-Zahlung, je nachdem, über welchen Kundenkanal der jeweilige Prozess angestoßen wird.

Hier kommt dann auch der wesentliche Unterschied des VIA zu herkömmlichen BSC-Modellen zum Tragen, bei denen die vier Perspektiven jeweils singulär betrachtet werden: Die Transparenz der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Komponenten über die vier Perspektiven hinweg. Sie ermöglicht es, die wachsende Komplexität innovativer Geschäftsmodelle in der digitalen Plattformökonomie detailgetreu zu simulieren, um Neuentwicklungen und Veränderungen bestmöglich in die ergebnisorientierte Unternehmensstrategie zu integrieren.

So kann man auch die Auswirkungen für eine Bank antizipieren, die daraus folgen könnten, ihren Kunden das neue SEPA Schema für digitale Zahlungsaufforderungen – sogenannte „requests to pay“ – anzubieten. Bei einem exemplarischen Institut mit jährlich zweieinhalb Milliarden Transaktionen und einem Transaktionsvolumen von 125 Milliarden Euro unterstellt man beispielhaft, dass das SRTP-Angebot in den kommenden Jahren zu einer jeweils um ein Drittel reduzierten Anzahl von Lastschriften und beleghaften Überweisungen führen würde.

Diese dann über SRTP initiierten Zahlungsaufforderungen würden wiederum in 20 Prozent aller Fälle durch Echtzeitzahlungen und in 80 Prozent aller Fälle durch digitale Standardüberweisungen ersetzt werden. Daraus ergeben sich für diesen isoliert betrachteten Geschäftsbereich Steigerungen der operativen Gewinn-Marge von zehn Basispunkten und der Nettoeinnahmen um ca. sieben Millionen Euro. Dies führt zu einer Reduktion der Cost-Income-Ratio von rund 20 Basispunkten und – bei gleichbleibenden CET-1 und Leverage Ratios – zu einer um ein halbes Prozent verbesserten Eigenkapitalrendite.

Digitalisierung als Chance und Risiko: Open Business

Cloud Computing, Digital Ledger Technologien, wie etwa Blockchain und künstliche Intelligenz, fanden sehr schnell Eingang in die innovativen Geschäftsmodelle von FinTechs. Alteingesessene Kreditinstitute hingegen tun sich mit der Digitalisierung ihrer Prozesse bis heute schwerer. So verlieren sie wichtige Marktanteile, vor allem in den jungen Zielgruppen. Höchste Zeit also, die Chancen der Digitalisierung auch in den etablierten Finanzinstituten zu nutzen. Beispielsweise durch die fortschreitende Automatisierung von Prozessen und die Monetarisierung von Daten. Gleichzeitig heißt es, die Risiken im Auge zu behalten. So etwa die wachsende Bedrohung durch Cyberattacken.

Auch Geldwäsche ist ein Thema, das nicht nur im Umfeld der Kryptowährungen ein wachsendes Risikopotenzial darstellt. Und die wohl tiefgreifendste und nachhaltig herausforderndste Veränderung am Markt für die Führungsetagen der Finanzwirtschaft ist das Thema Open Business. Sie ist ebenfalls ausgelöst durch die neuen Möglichkeiten digitaler Technologien.

Hierzu beispielhaft eine alarmierende Zahl der Bank for International Settlements (BIS): Bis zu 50 Prozent der Finanzmittel für Übernahme- und sonstige Investitionsfinanzierungen kommen mittlerweile aus dem nicht regulierten Bereich. Kryptowährungen und Krypto-Assets sind weitere Beispiele dafür, wie Nicht-Finanzinstitute den (regulierten) Finanzinstituten mit digitalen Mitteln Marktanteile abjagen. Hinzu kommt, dass vermehrt Industrieunternehmen Teile der Wertschöpfungskette im Finanzdienstleistungssektor übernehmen – nicht mehr nur als Schattenbanken der Automobilkonzerne wie in den Neunzigerjahren des vorigen Jahrhunderts.

Hybride Wertschöpfungsketten: Embedded Finance

Ein Beispiel für diese Art hybrider Wertschöpfungsketten bezeichnen Experten als Embedded Finance: Dabei bestellt etwa ein Gerät oder eine Maschine automatisch die erforderlichen Ersatzteile für den nächsten Reparatur- oder Wartungstermin und löst darüber hinaus auch den Zahlungsprozess aus. In einem anderen, bereits realen Einsatzszenario finanzieren Kreditinstitute für die Industrie nicht mehr den Kauf von Maschinen, sondern deren Nutzung im Hinblick auf die produzierten Ergebnisse.

Entsprechend wird die Rückzahlung der Raten nicht zeitabhängig, sondern je nach Produktionsmenge ausgelöst – direkt von der Maschine. Um solche unternehmens- und branchenübergreifenden Geschäftsmodelle strategisch entwickeln und mögliche Risiken bewerten zu können, benötigen die Entscheiderinnen und Entscheider neue Methoden und Tools zur Entscheidungsunterstützung. Ein Team von NTT Data hat dafür ein innovatives nachhaltiges Balanced Scorecard Modell entwickelt, die sogenannte Value Impact Analyse. Damit lassen sich die Folgen strategischer Entscheidungen sehr viel detaillierter simulieren, als das bisher möglich war.