

## Wert- und risikoorientiertes Management

# Möglichkeiten und Grenzen kennzahlenbasierter Bankensteuerung

Als Reaktion auf die aktuelle Marktkrise überprüfen die Institute derzeit ihre Geschäftsmodelle und richten diese gegebenenfalls nach wert- und risikoorientierten Maßstäben neu aus. Dabei werden gesamte Geschäftsfelder oder einzelne Produkte auf den Prüfstand gestellt und bewertet. Dies ist mit großen Herausforderungen bezüglich der Konzeption und Einführung neuer Strategien, Methoden und Verfahren verbunden. Im vorliegenden Beitrag werden zunächst kurz die Grundlagen für eine wert- und risikoorientierte Banksteuerung dargestellt und mit der aktuellen Umsetzung in der Praxis verglichen. Anschließend werden dann einige Problemfelder sowie mögliche Lösungsansätze diskutiert.

### Wert- und risikoorientierte Bankensteuerung

Die Bankensteuerung umfasst alle Ziele, Strategien und Ziel-Strategie-Kontrollnormen eines Instituts. Es besteht die Anforderung, den Gesamtwert des Instituts durch gezielte Managementmaßnahmen nachhaltig zu erhöhen.

Die Grundlage für das „quantitative Management“ bildet ein System von wertorientierten Kennzahlen. In diese müssen sowohl Erträge und Kosten als auch das zugehörige Gesamtrisiko einfließen. Voraussetzung dafür ist die Einführung umfassender Risikomessverfahren. In der Gesamtsicht kann auf diese Weise beurteilt werden, mit welchem Risiko welcher Gewinn erwirtschaftet wurde.

Zunächst werden strategische Geschäftsfelder oder einzelne zu untersuchende Produkte identifiziert und sauber voneinander abgegrenzt. Für diese werden dann die entsprechenden Wertanalysen auf Teil- und Gesamtbankebene durchgeführt. In der Konsequenz lässt sich für jedes Geschäftsfeld oder Produkt ein individueller Wertbeitrag ermitteln. Die flexible Ergebniskommunikation trägt zur Erhöhung der Ergebnis- und Risikotransparenz bei.

Zentral für diese Herangehensweise ist die Einführung von wertbasierten Kennzahlen, auf deren Basis der Wertbeitrag für das gesamte Unternehmen erfasst werden kann. Die klassischen Kennzahlen wie EVA, RAROC, etc. sind hierfür nur bedingt geeignet, da sie alle übergreifenden Risikoaspekte und Abhängigkeiten zwischen Geschäftsfeldern nicht erfassen. Es sind also an dieser Stelle noch entsprechende

weitere Kennzahlen in die Analyse einzu beziehen.

All diesen Kennzahlen ist zu eigen, dass sie sich ausschließlich auf die Erfassung erfolgswirksamer Risiken konzentrieren. Die eher qualitativen Informationen wie Konzentrationen oder strategische Ausrichtung und Tragfähigkeit des Geschäftsmodells bleiben dagegen zunächst unberücksichtigt. Es kann versucht werden, diese Aspekte auch durch Kennzahlen zu erfassen. Die Schwierigkeit ist hier aber, dass qualitative Eigenschaften in numerische Größen umzuwandeln sind. Dabei besteht stets die Gefahr der Unvollständigkeit oder Unangemessenheit. Sicher gibt es mittlerweile gut entwickelte Verfahren, um qualitative Einschätzungen in Kennzahlen zu übersetzen. Diese bleiben aber immer unzureichend und werden die Semantik der qualitativen Aussagen niemals vollständig erfassen können.

### Umsetzung in der Praxis

Als wertbasierte Kennzahlen werden in der Praxis solche ausgewählt, die einfach abzugrenzen und leicht zu ermitteln sind. In der Regel beschränkt man sich auf Kennzahlen, welche sich auf einzelne Instrumente bzw. Produkte beziehen. Die Risikobetrachtung erstreckt sich dabei im Wesentlichen auf die in der SolvV, MaRisk oder in den neuen Reportingstandards gemäß IAS/IFRS angesprochenen Risikoarten. Diese sind insbesondere Adressausfall-, Marktpreis- und operationelle Risiken.

Der Wertbeitrag wird als Verhältnis von „Rendite“ (Deckungsbeitrag) und dem zugehörigen „Risiko“ ermittelt. Der über-

schießende Ertrag bzw. Wertbeitrag kann durch Abzug der Standardrisikokosten ermittelt werden.

Die wertbasierten Kennzahlen werden zusammengefasst, auf alle Geschäftsbereiche und Hierarchieebenen herunter gebrochen und den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen zur Verfügung gestellt, um ein möglichst hohes Maß an Transparenz zu schaffen. Hierzu werden aufwändige IT-Systeme zur Abbildung der Business Intelligence implementiert und durch Funktionalitäten wie Planning, Budgeting, Forecasting sowie Simulationsmöglichkeiten angereichert.

In einem „Business-Performance-Management (BPM)“-System wird das Kennzahlensystem um Methoden, Werkzeuge und Prozesse ergänzt, die von Geschäftsführung bis in die operativen Einheiten integriert sind. Auf diese Weise soll die Unternehmensstrategie für alle Mitarbeiter transparent gemacht werden: Jeder weiß sofort, welche Entscheidung zu welchem Ergebnis führt.

Mit dem Business Performance Reporting entstehen so die notwendigen Strukturen und Prozesse für ein reibungsloses Reporting und ein integriertes Berichtswesen. ► **Abb.** fasst die einzelnen Schritte der wertorientierten Banksteuerung auf der Basis eines BMP-Systems nochmals zusammen.

Die Allgegenwart der Kennzahlen hat weitreichende Implikationen für die zentralen Funktionen und Bereiche eines Instituts:

- Die gesamte Portfolio- und Zinsbuchsteuerung inklusive der Ergebnismittlung wird nicht selten ausschließ-

## Schritte der wertorientierten Banksteuerung

► Abb. 01



lich auf der Basis dieser Kennzahlen vorgenommen.

- Das institutsweite System von Transferpreisen basiert in der Regel auf diesen Kennzahlen. Beispiele für die Einsatzmöglichkeiten sind die Ermittlung der Finanzierungskosten im Treasury oder die Überwachung von Service Level Agreements für interne und externe Dienstleistungen.
- Gratifikations- und Bonussysteme fußen häufig auf einer Kombination von Ertrags- und Performancekennzahlen.

### Probleme bei der Nutzung von Kennzahlen

Die aktuelle Nutzung wertbasierter Kennzahlen muss noch kritisch gesehen werden. Insbesondere die folgenden drei Problembereiche sind in diesem Zusammenhang konkreter auszuführen:

#### Unvollständigkeit des Kennzahlensystems

Durch die ausschließliche Fokussierung auf instrumentbezogene, quantitative Kennzahlen wird eine Reihe weiterer Werttreiber systematisch ausgeblendet. Dies sind beispielsweise Kenngrößen wie die Qualifikation der Mitarbeiter, die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, die Wachstumspotenziale des Instituts oder dessen spezifische Unternehmenskultur.

Des Weiteren ist auch die Risikobetrachtung in vielen Fällen unvollständig, da häufig nur Risiken auf Instrumentebene gemessen und nicht-erfolgsrelevante Risiken (wie etwa das Risiko der Zahlungsunfähigkeit oder das Konzentrationsrisiko) grundsätzlich nicht erfasst werden.

#### Schwierigkeiten der Kennzahlenermittlung

Als weiterer Kritikpunkt neben der eingeschränkten Aussagekraft des Kennzahlensystems ist auch die zuverlässige Ermittlung der erforderlichen Eingangsgrößen

noch nicht zufriedenstellend gelöst. Aus folgenden Gründen liefern die Verfahren zur Ergebnisermittlung und Risikomesung in der Praxis bestenfalls Näherungswerte:

- Bei der Ergebnisermittlung besteht die Problematik beispielsweise in der Ableitung von Verrechnungs- oder Verteilungsschlüsseln wie etwa die Aufteilung der Mengendegressionseffekte beim Funding auf verschiedene Finanzprodukte.
- Für die Risikomessung werden nicht selten Kennzahlen genutzt, die für die aufsichtsrechtliche Kapitalunterlegung erstellt wurden. Die hierfür genutzten Verfahren und Rechenvorschriften basieren allerdings auf fragwürdigen Modellannahmen und sind für eine zuverlässige Risikomessung nicht anwendbar. So ist beispielsweise für die Ermittlung des Adressrisikos in jedem Falle ein bankspezifisches Kreditportfoliomodell erforderlich. Die für die aufsichtsrechtliche Kapitalunterlegung ermittelten risikogewichteten Aktiva sind nur eingeschränkt nutzbar.

Eine kritische Betrachtung der klassischen, in der Praxis weitgehend genutzten Modellierungsansätze findet sich im Übrigen auch bei George Soros: „Die Reflexivitätstheorie unterscheidet sich von ihrem Wesen her von der Gleichgewichtstheorie. Letztere nimmt für sich in Anspruch, eine wissenschaftliche Theorie gemäß Karl Poppers Modell zu sein. Sie bietet universell gültige Verallgemeinerungen, die umkehrbar benutzt werden können, um determinierte Prognosen und Erklärungen zu liefern, ganz ähnlich wie bei den Theorien der Naturwissenschaft. Die Reflexivitätstheorie erhebt diesen Anspruch nicht. Sie behauptet, dass die Reflexivität, wann auch immer sie in Erscheinung tritt, ein Element der Ungewissheit in der Verlauf der Ereignisse bringt; es daher unangemessen ist, nach Theorien zu suchen, die

determinierte Prognosen liefern.“ [Soros 2009, S. 113]

Des Weiteren soll an dieser Stelle nochmals erwähnt werden, dass die Aussagekraft der ermittelten Kennzahlen natürlich nur so gut wie die Qualität der Eingangsdaten sein kann. In der Praxis stellt dies auch eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.

#### Nutzung der Kennzahlen

Kennzahlen erwecken aufgrund ihres quantitativen Charakters großes Vertrauen. Sie entfalten daher sehr schnell ein „Eigenleben“, werden verabsolutiert und als objektiv angesehen. Diese Nutzung ist in der Praxis sehr problematisch, so dass an dieser Stelle nochmals eindringlich davor gewarnt werden soll.

Auch bei der Nutzung und Beurteilung von wertbasierten Kennzahlen ist es immer erforderlich, die Qualität der Primärdaten, die Modellannahmen für die Ermittlung sowie die Aussagekraft der Kennzahlen im Detail zu kennen. □

#### Fazit und Lösungsansätze für die Zukunft

*Wie aus der Diskussion des vorhergehenden Abschnitts entnommen werden kann, ist eine ausschließlich auf Kennzahlen basierende Bankensteuerung grundsätzlich problematisch. Auch wenn einige Schwierigkeiten durch verbesserte Methoden gemildert werden können, wird eine rein kennzahlenbasierte Bankensteuerung nicht funktionieren. Für die angesprochenen Problembereiche sind folgende Auswege denkbar.*

**Schaffung eines integrierten Steuerungssystems:** Die Erfassung von Unternehmenszielen durch wertbasierte Kennzahlen kann nur für quantitative Aspekte gelingen und bleibt somit unvollständig. Sinnvoll ist die Einbettung dieser Kennzahlen in ein integriertes Steuerungssystem, welches auch die qualitativen Unternehmensziele angemessen berücksichtigt. Hauptziel eines solchen Systems ist die weitestgehende Objektivierung und Formali-

sierung der Unternehmensziele sowie deren Herunterbrechen auf granulare Ebenen.

Die Objektivierung wird durch die strukturierte Verknüpfung elementarer quantitativer und qualitativer Werttreiber erreicht. Diese Werttreiber werden strukturiert abgeleitet und im System verankert. Dabei ist der Komplexität und Trägheit von Steuerungsmaßnahmen sowie deren Reflexivität bzw. Rückkoppelung angemessen Rechnung zu tragen.

Da in einem integrierten Steuerungssystem die Performancebewertung und Steuerung auf verschiedenen Hierarchieebenen erfolgt, ist auf jeder dieser Ebenen die Bewertung durch alle zusätzlichen relevanten Einschätzungen anzureichern. Hierzu zählen unter anderem die Einschätzung der Diversifikation, von Subventionseffekten innerhalb des Geschäftsmodells und diverser weiterer Risikoarten wie beispielsweise des Zahlungsunfähigkeitsrisikos.

Stets sind die Methoden, Annahmen und Vereinfachungen bei der Kennzahlenermittlung zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

**Solide Kenntnis der Kennzahlen:** Die solide Kenntnis des Modells sowie der zugehörigen Annahmen ist unabdingbar, sobald auf der Basis der Kennzahl gesteuert und entschieden wird. Bei der Nutzung einer Risikokennzahl muss Klarheit über deren Herkunft und Bedeutung herrschen. Gerade bei der Nutzung modellbasierter Kennzahlen sind die Modellannahmen und die Qualität der Eingangsdaten von entscheidender Bedeutung. Diesen Umständen ist angemessen Rechnung zu tragen. Gegebenenfalls sind die Modellierungssätze zu überarbeiten oder gar durch andere, moderne Methoden zu ersetzen.

**Kritische Interpretation der Kennzahlen:** Nicht zuletzt ist eine reflektierte Interpretation quantitativer Kennzahlen erforderlich. Gerade quantitative Größen verleiten oft dazu, diese überzustrapazieren und falsch aufzufassen. Beispielsweise sind die ermittelten Größen praktisch immer mit einer gewissen Unschärfe verbunden und damit niemals exakt. Der Denk- und Wahrnehmungsfalle bezüglich quantitativer Kennzahlen kann mit einem

gezielten Training begegnet werden. Die Basis hierfür könnten auch neue Erkenntnisse aus der Behavioral Finance und den Neurowissenschaften sein.

## Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturhinweise

**Gleißner, W./Romeike, F. (2008):** Analyse der Subprime-Krise – Risikoblindheit und Methodikschwächen, in: RISIKO MANAGER 21/2008, S. 1 u. 8-12.

**Soros, G. (2008):** Das Ende der Finanzmärkte – und deren Zukunft, FinanzBuch Verlag, 2008.

**Zeitler, F. (2009):** Bundesbank – Transparenz über Risiken durch integrierte „Risikolandkarte“, Vortrag am Bankenabend der Hauptverwaltung Stuttgart am 11.02.2009.

### Autoren:

**Dr. Michael Buttler** ist Geschäftsführer bei Buttler Consulting, München.

**Jochen Papenbrock** ist Consultant bei Buttler Consulting, München.

## TICKER +++ TICKER +++ TICKER+++ TICKER +++ TICKER

### +++ Deutsche verfügen über 4,4 Billionen Euro Geldvermögen:

Laut einer Mitteilung des Bundesverbands deutscher Banken (BdB) hat die Finanzkrise das Geldvermögen der Deutschen spürbar in Mitleidenschaft gezogen: Es sank im vergangenen Jahr um rund 140 Mrd. Euro auf nunmehr 4,4 Billionen Euro. Vor allem beim Aktienvermögen waren dabei hohe Verluste zu verzeichnen. Nachdem die privaten Haushalte in Deutschland Ende 2007 noch über Aktienbestände im Wert von 375 Mrd. Euro verfügten, schrumpfte deren Wert innerhalb den vergangenen Kalenderjahres auf nur noch 166 Mrd. Euro. Beim Sparen und Vorsorgen setzen die Deutschen weiterhin auf Sicherheit. Gut 1,7 Billionen Euro ruhen in Spar-, Sicht-, Termineinlagen und Bargeld. Die Geldanlagen bei Versicherungen einschließlich Pensionskassen und Pensionsfonds sowie berufsständischen Versorgungswerken betragen knapp 1,3 Billionen Euro. Gut eine halbe Billion Euro ist in Investmentfonds angelegt. +++ **Anleger werden risikoscheuer:** Im Einklang mit dem schrumpfenden Geldvermögen hat sich nach einer Analyse der Postbank auch die Risikobereitschaft der Anleger verringert. Laut der Untersuchung schrumpfte das Fondsvermögen bei Publikumsfonds zwischen März 2008 und März 2009 von 713 auf nur noch 565 Mrd. Euro. Davon entfiel auf Aktienfonds nur noch ein Anteil von 22 Prozent – im letzten Jahr war diese Assetklasse mit 28 Prozent noch die stärkste Gruppe gewesen. Die Spitzenposition nehmen inzwischen die Rentenfonds ein, die mit jeweils 25 Prozent stabil blieben. Geldmarktfonds verloren einen Prozentpunkt und erreichen jetzt einen Anteil von 14 Prozent. Als großer Gewinner erwiesen sich die Mischfonds mit einem Plus von sechs Prozentpunkten, gefolgt von den wertgesicherten Fonds und den offenen Immobilienfonds mit einem Anstieg um jeweils drei Prozentpunkte. +++ **Zertifikatemarkt wieder im Aufwind:** Die aktuelle Erholung an den Wertpapiermärkten zeigt auch positive Auswirkungen auf das Marktvolumen bei Zertifikaten. Laut einer

aktuellen Erhebung im Auftrag des Deutschen Derivate Verbands (DDV) bei 15 großen Banken stieg das investierte Volumen dieser Marktteilnehmer um 2,1 Prozent oder 1,4 Mrd. Euro auf nunmehr 67,9 Mrd. Euro. Zurückzuführen ist das Wachstum im März im Wesentlichen auf die positiven Preiseffekte. So resultierte die Erholung an den Aktienmärkten in einer Steigerung der Produktpreise um durchschnittlich 1,5 Prozent. Rechnet man die Zahlen, die bei den 15 befragten Geldinstituten erhoben worden sind, auf alle Emittenten hoch, so dürfte sich das Gesamtvolumen des deutschen Zertifikatemarkts Ende März auf knapp 80 Mrd. Euro belaufen. +++ **Deutsche sparen in der Krise nicht bei der Altersvorsorge:** Laut einer aktuellen Untersuchung des Marktforschungs- und Beratungsinstituts YouGovPsychonomics im Auftrag der Versicherungskammer Bayern investieren 82 Prozent der Deutschen trotz der aktuellen Wirtschaftskrise in unverändertem Umfang in ihre private Vorsorge. Der durchschnittliche Sparbetrag beläuft sich derzeit auf 130 Euro pro Person und Monat. Acht Prozent der Befragte beabsichtigen sogar, zukünftig noch mehr für ihr Alter zurück zu legen. Selbst bei einer möglichen Verschlechterung ihrer finanziellen Lage wollen drei Viertel der Bundesbürger ihre Ausgaben für die private Altersvorsorge unangetastet lassen und lieber an anderer Stelle sparen. Bei der Produktauswahl setzen die Deutschen nach wie vor auf Sicherheit: So fragte die Gothaer Versicherung in einer weiteren Studie, welches Entscheidungskriterium für Personen, die bereits eine private Altersvorsorge besitzen, zum Zeitpunkt des Abschlusses das wichtigste war. Hier lag der Punkt „Sicherheit“ bzw. „Kein Verlustrisiko“ mit 70,1 Prozent weit vor den Aspekten „Garantierte Verzinsung“ (16,5 Prozent) und „Hohe Rendite“ (13,4 Prozent). Auf die Frage, nach welchem Kriterium sich die Befragten heute für ein Vorsorgeprodukt entscheiden würden, nannten sogar 78,3 Prozent den Faktor „Sicherheit“. +++