

Auszug Publikationen 2004



- Überlegungen zu neuen Kennziffern
Steuerungsadäquate Messgrößen für das
Management von Kreditinstituten



Überlegungen zu neuen Kennziffern Steuerungsadäquate Messgrößen für das Management von Kreditinstituten

Andreas Brunold / Dr. Christian Sievi / Olaf Wegner

Betriebswirtschaftliche Blätter 08/2004

Wie kann der Erfolg von Kreditinstituten betriebswirtschaftlich "sauber" gemessen werden? Diese Frage beschäftigt Wissenschaft und Praxis seit langem, denn die traditionellen Kennzahlensysteme sind durch ihre Anlehnung an Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung sehr unscharf. Das Barwertkonzept bietet inzwischen Kennzahlen, die auch in der Praxis einsetzbar sind.

Im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Diskussion steht bereits seit einiger Zeit die Erweiterung der finanzwirtschaftlich geprägten Unternehmensteuerungssysteme um "weiche" Faktoren aus dem Bereich der Prozesse, Mitarbeiter und Kunden. Die berechnete Forderung lautet daher, den ausschließlichen "Blick in den Rückspiegel", also auf die finanziellen Ergebnisse abgeschlossener Perioden, um weitere, in die Zukunft gerichtete Perspektiven zu erweitern.¹

Dabei darf in der Finanzdienstleistungsbranche aber nicht übersehen werden, dass sich die Qualität der Ermittlung finanzieller Ergebnisse zwar in den vergangenen Jahren in einzelnen Instituten deutlich verbessert hat, in der Gesamtbetrachtung jedoch nach wie vor unbefriedigend ist. Ein in der Sparkassen-Finanzgruppe seit dem Jahr 2000 jährlich durchgeführtes Benchmarking² auf Basis des Business Excellence Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) zeigt Jahr für Jahr, dass es in der Praxis in vielen Fällen nach wie vor Schwierigkeiten bereitet, die "Geschäftsergebnisse" betriebswirtschaftlich "sauber" und nach Geschäftsfeldern abgegrenzt darstellen zu können.

Zentrales Anliegen der folgenden Überlegungen ist deshalb die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse zur Messung und Bewertung der Geschäftsergebnisse in Erinnerung zu rufen und Hilfestellung zur praktischen Realisierung zu geben. Dies ist zur Unterstützung der weiteren Umsetzung des im Herbst 2002 verabschiedeten zentralen Strategiepapiers der Sparkassen-Finanzgruppe³ und der darin skizzierten Ziele zur Ertragssteigerung und Kostensenkung dringend geboten. Die verstärkte Orientierung an Benchmarks kann nur dann gelingen, wenn sie auch betriebswirtschaftlich valide und damit interpretierbar sowie vergleichbar sind.

Probleme traditioneller Steuerungsgrößen

Der Erfolg eines Kreditinstituts wird in der traditionellen Sichtweise durch Kennziffern bestimmt, die im wesentlichen auf Determinanten basieren, die der Bilanz entnommen werden. Diese Größen werden in der Regel für vertiefende Analysen auf verschiedenen Ebenen umgeformt, aus denen sich weitere Kennziffern ermitteln lassen. Häufig bedient man sich dabei eines so genannten ROI-Schemas ("return on investment"), das je nach Ausgestaltung unterschiedliche Dimensionen annehmen kann.

Die aus den traditionellen Betriebsvergleichen gewonnenen Basisdaten für eine Messung und Steuerung eines Kreditinstituts weisen jedoch hohe Unschärfen aus, so dass daraus gewonnene Kennziffern immer ungenauer werden. Entsprechend sind alle abgeleiteten Kennziffern und damit auch das ROI-Schema insgesamt nur eingeschränkt verwendbar.

Die derzeitigen Kennziffern zur Erfolgsmessung basieren im wesentlichen auf folgenden Determinanten:

- durchschnittliche Bilanzsumme (DBS in Euro),
- Zinsaufwand, Zinsertrag, Zinsüberschuss, Provisionsüberschuss (in Euro),
- betriebliche Aufwendungen und Erträge, Betriebsergebnis vor und nach Bewertung, Jahresüberschuss vor und nach Steuern (jeweils in Euro),
- Eigenkapital (in Euro),
- diverse Mengen und Volumenangaben (Kopfzahlen, Filialanzahl, Umsätze etc.).

Aus diesen Faktoren werden durch Formeln (Differenzbildung, Prozent- und Relativzahlen) die eigentlichen Kennzahlen für die Vergleichszwecke gebildet.

Für eine Kritik an den derzeitigen Kennziffern reicht es vollständig aus, die Determinanten, aus denen diese zusammengesetzt sind, zu untersuchen. Erweisen sich diese für die Erfolgsmessung als ungeeignet, haben folglich auch die aus den Determinanten abgeleiteten Kennziffern keine bessere Aussagekraft. Die Frage, ob bei der Berechnung der Kennziffern geeignete "Formeln" verwendet werden, spielt dann nur noch eine untergeordnete Rolle. Anhand von Beispielen wird im Folgenden die Problematik ausgewählter Determinanten diskutiert⁴.

Kriterium durchschnittliche Bilanzsumme (DBS)

Die Bilanzsumme kann durch gezielte Wahl von Finanzinstrumenten in ihrer Höhe beeinflusst werden, ohne die Ergebnis- und Risikolage der Bank wesentlich zu verändern. Beispiele dafür sind:

- die Veränderung der Bilanzsumme durch Refinanzierung und Wiederanlage in gleichen Fristen und gleicher Volumina, die zudem zu einer Modifizierung der Geld-/ Briefdifferenz im Zins führt,
- Einsatz von Swaps anstelle direkter Geschäfte,
- Wertpapierverkauf (unveränderte Bilanzsumme) statt einer direkten Refinanzierung in gleicher Frist (steigende Bilanzsumme) analog zum Verkauf eines Kundengeschäfts bei gleichzeitigem Verkauf der entsprechenden Refinanzierung (sinkende Bilanzsumme) zu bewerten,
- Vermittlung von Geschäften anstelle von Eigenproduktion mit gleichzeitiger Refinanzierung.

In allen Beispielen ist die betriebswirtschaftliche Ertrags- und Risikolage der Bank trotz unterschiedlicher Bilanzsumme weitgehend gleich. Damit besteht die Möglichkeit einer sich zufällig ergebenden Verfälschung von Kennziffern, in denen die Bilanzsumme als Determinante enthalten ist. Darüber hinaus gibt es sogar gezielte Gestaltungsmöglichkeiten, die einen objektiven Vergleich konterkarieren.

Ertragswirtschaftliche Vergleichsdeterminanten

Als Bestandteile einer Vielzahl von Kennzahlen bergen Zinsaufwand und -ertrag, also der Zinsüberschuss, mehrere erhebliche Probleme. Zunächst lässt es die übliche Definition des in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ausgewiesenen Zinseszins zu, dass eine Ergebnisverschiebung von ordentlichem (betriebsbedingten) Zinsen zu außerordentlichen Ergebnissen stattfindet oder umgekehrt außerordentliche Ergebnisse zu ordentlichen Ergebnissen "umdefiniert" werden.

Kursgewinne bzw. -verluste bei Wertpapieren, Finanzinnovationen und Zinsoptionen werden nicht zum Zinsergebnis gezählt, sondern dem außerordentlichen Ergebnis zugerechnet. Dies verkennet die Tatsache, dass Kursverluste und Kursgewinne in Banken und Sparkassen untrennbar mit Zinsgeschäften verbunden sind und somit zum betrieblichen Alltag gehören.

Die in der produzierenden Industrie gerechtfertigte Trennung des Ergebnisses in betriebsbedingte Erfolge aus der Produktion erstellter Güter und außerordentliche Erfolge aus Wertveränderungen etwa bei Finanzgeschäften trifft für Kreditinstitute in

dieser Weise nicht zu. Die tradierte Trennung in betriebsbedingte Zinserträge und außerordentliche Erträge im Zinsbereich muss deshalb überwunden werden.

Der Zinsüberschuss kann sich zudem durch höhere Zinsänderungsrisiken erheblich verändern. Liegt eine normale Zinsstruktur vor, kann durch lange Anlagen bei kurzer Refinanzierung der Zinsüberschuss deutlich erhöht werden. Das entsprechend höhere Zinsänderungsrisiko wird in GuV-orientierten Kennzahlensystemen nicht oder nur unzureichend erfasst.

Auch beeinflussen Ausfallrisiken den Zinsüberschuss nachhaltig. Die Inkaufnahme höherer Risiken wird in der Regel durch höhere Zinsen honoriert. Höhere Risiken werden von GuV-orientierten Kennzahlensystemen nicht oder nur unzureichend erfasst.

Für Zinsaufwand, -ertrag und -überschuss ist außerdem keine Trennung von Zinsen aus Altgeschäft und Zinsen aus Neugeschäft vorgesehen. Damit werden bei Vergleichen Erfolge aus früheren Geschäften ebenso beurteilt wie Erfolge, die in der aktuellen Vergleichsperiode erzielt wurden. Dies ist zwar prinzipiell zulässig, verkennet aber die Aufgaben eines Vergleichs. Der Entscheidungsträger will im Vergleich erfahren, wie er sich mit den derzeit neu abgeschlossenen Kundengeschäften und den aktuell durchgeführten Dispositionsentscheidungen einordnen kann.

Weit in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen können nicht mehr rückgängig gemacht werden und sind, sofern sie im Vergleich enthalten sind, wenig hilfreich. Zudem entsprechen frühere Regelungen eventuell nicht mehr der aktuellen Verfahrensweise der Bank.

In Kreditinstituten sind außerdem Provisionsergebnis und Zinsüberschuss in hohem Maße austauschbar. Zum einen können Gebühren (Kontoführungsgebühren etc.) mit einem entsprechend angepassten Zins kompensiert werden. Zum anderen kann an den Finanzmärkten heute nahezu jedes bilanzielle Geschäft durch ein Provisionsgeschäft ersetzt werden und umgekehrt.

Provisionen werden überwiegend unmittelbar bei Abschluss des Geschäfts verrechnet. Der Zinsüberschuss bildet dagegen das Ergebnis eines Geschäfts periodisiert während der Laufzeit des Geschäfts ab.

Das Betriebsergebnis vor und nach Bewertung

Das Betriebsergebnis vor und nach seiner Bewertung unterscheidet sich durch nicht zum Zinsbereich zählende Einflussfaktoren. Dazu zählen Abschreibungen auf Sachanlagen und Immobilien, die sich primär nach handels- bzw. steuerrechtlichen Vorgaben richten. Diese Abschreibungen entsprechen in der Regel nicht dem tatsächlichen Wertverzehr (Immobilien etc.). Umgekehrt

werden Werterhöhungen nicht sachgerecht registriert. Insbesondere bei Immobilien und Aktien kann dies zu hohen stillen Reserven führen.

Zu welchen Fehlurteilen dies führen kann, verdeutlicht ein Beispiel. Werden bei einer Aktie Kursreserven durch Verkauf der Aktie "gehoben" und wird anschließend die gleiche Aktie zum Verkaufskurs erneut gekauft, hat sich die Ertrags- und Risikolage praktisch nicht verändert. Die Bank weist aber außerordentliche Gewinne aus und kann damit eventuelle ordentliche oder außerordentliche Verluste abdecken. Analog ist das in Notsituationen häufig praktizierte "Sale & lease back" zu beurteilen.

Zudem entspricht die in der Bilanz ausgewiesene Risikovorsorge in der Regel nicht den wirtschaftlich zu berücksichtigenden Risiken. Für Darlehen, die an Kunden mit hoher Bonität bzw. mit entsprechendem Rating vergeben werden, wird keine Risikovorsorge getroffen. Dies spiegelt nicht die Realität wider, dass, wenn auch mit geringer Wahrscheinlichkeit, diese Kredite ganz oder teilweise ausfallen können.

Bei Kunden, deren Bonität sich stark verschlechtert hat oder deren Darlehen nicht mehr korrekt bedient werden, ist die Risikovorsorge in der Regel entsprechend dem Vorsichtsprinzip zu hoch. Dies gilt insbesondere, wenn die Risiken aus mehreren Problemkrediten einfach addiert werden. Dies unterstellt wiederum, dass alle wertberechtigten Kreditnehmer zur gleichen Zeit ausfallen.

Steuerung mit Barwert- und Performance-methode

Diese Analyse zeigt, dass die bislang in der Kreditwirtschaft als "Benchmarks" verwendeten finanziellen Kennziffern überwiegend auf Daten basieren, die der GuV und Bilanz entnommen werden. Diese Daten sind in hohem Maße gestaltbar, ohne an der betriebswirtschaftlichen Kernsituation der Kreditinstitute etwas zu verändern. Für eine adäquate Messung und Beurteilung des Geschäftserfolges sowie die Durchführung von internen und externen Vergleichen reichen sie deshalb nicht aus.

Markt- und Disposition

Die Barwert- und Performancemethode als Erweiterung der Marktzinsmethode zeigen den prinzipiellen Weg zur Bildung neuer Kennziffern. Wie in der Machbarkeitsstudie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) zur Barwertmethode und zum cashflow-orientierten Bilanzstrukturmanagement gezeigt wird, bildet die Trennung von Markt- und Dispositionsergebnis die Basis für eine sinnvolle, entscheidungsorientierte Steuerung.⁵ Die Erfolgskomponenten "Markterfolge im Kundenbereich" und "Anlage des Vermögens und Fristentransformation" können

analytisch getrennt werden. Sie bilden in Summe den Gesamterfolg des Kreditinstitutes. Diese Ergebnistrennung muss entsprechend auch die Basis für einen Leistungsvergleich sein, der die Erfolge der Steuerungsaktivitäten sachgerecht misst und dadurch miteinander vergleichbar macht. Dies gilt in der Konsequenz auch für Vergleiche der Ergebnisse verschiedener Institute.

Der Grund für die Trennung des Gesamterfolgs in einen Erfolgsanteil des Marktbereichs und einen Erfolgsanteil aus Dispositionsentscheidungen, damit letztlich aus der Anlage des Vermögens liegt darin, dass die Kalkulation von Produkten und die Disposition voneinander unabhängige Entscheidungen sind. Zum einen trifft der Kundenberater Entscheidungen über die Kondition, zu der ein konkretes Kundengeschäft abgewickelt wird. Zum anderen werden im Treasury (Disposition, Aktiv-Passiv-Steuerung) Entscheidungen über die Refinanzierung der Geschäfte bzw. bei Passivgeschäften der Verwendung der zufließenden Mittel sowie über die Anlage des Vermögens der Bank getroffen, die dem Einzelgeschäft nicht direkt zuordenbar sind.

Die Entscheidungen im Kundengeschäft sind unabhängig von denen des Treasury zu treffen.

- Das Treasury entscheidet über die Vermögensanlage des Kreditinstituts in Abhängigkeit des festgelegten Managementstils (aktiv bzw. passiv) ohne das Kundengeschäft zu tangieren.
- Der Kundenbereich kann beliebiges Kundengeschäft realisieren, ohne dadurch den Erfolg des Treasury zu beeinflussen. Jedes Kundengeschäft wird kalkulatorisch durch entsprechende Gegengeschäfte am Interbankenmarkt so gestellt, dass der entsprechende Markterfolg unabhängig von der Zinsentwicklung zum Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses sicher eintritt. Auf Grundlage eines derart "neutralisierten" Kundengeschäfts nimmt das Treasury die Disposition entsprechend dem festgelegten Managementstil vor.

Im Ergebnis folgt daraus, dass Kundengeschäft und Treasury getrennte Geschäftsfelder sind. Die Ergebnisse dieser Geschäftsfelder sind entsprechend getrennt zu ermitteln und zu beurteilen. Daher müssen Steuerungsgrößen zur Verfügung stehen, die es ermöglichen, diese Erfolge getrennt zu bewerten. Diese Steuerungsgrößen müssen die selben Maßstäbe beinhalten, die zum einen in der Beurteilung des Einzelgeschäfts mit dem Kunden, zum anderen bei der Beurteilung des Treasury angewandt werden. In der Konsequenz gilt dies auch für Vergleiche der Ergebnisse verschiedener Institute.

Erfolgsmessung im Markt

Die GuV-orientierten Kennziffern, die zur Beurteilung und zum Vergleich von Geschäftsergebnissen aus dem Markt eingesetzt werden, leiden an zwei Problemen.

- Basieren diese Kennziffern nicht auf der Marktzinsmethode, ist weder eine isolierte Erfolgsmessung im Markt noch eine differenzierte Ergebnisbetrachtung nach Ordnungskriterien möglich. Die wesentliche Voraussetzung dafür, nämlich eine Ergebnisspaltung nach Marktzinsmethode, ist häufig nicht gegeben.
- Erfolgt die Kennzahlenermittlung bereits auf Basis der Marktzinsmethode, werden i. d. R. im Zinsgeschäft periodisierte Ergebnisse (laufende Margen) anstelle der Barwerte verwendet. Laufende Margen sind aber nicht entscheidungsorientiert, da Entscheidungen zurückliegender Perioden das Ergebnis der Ist-Periode beeinflussen.⁶ Darüber hinaus werden bei Ablösungen, Provisionserträgen, Finanzinnovationen und bei Kosten Barwerte bzw. überwiegend Barwerte herangezogen. Sie sind mit den laufenden Margen des Zinsgeschäfts nicht addierbar. Wird die Addition trotzdem vorgenommen, sind die Ergebniswerte wegen des unterschiedlichen Zeitbezugs nicht interpretierbar und damit auch nicht vergleichbar.

Unter diesen Prämissen sind zur Steuerung des Marktbereichs die folgenden Steuerungsgrößen zielführend:

Festzinsgeschäft

Im Festzinsgeschäft ist der Margenbarwert ergänzt durch prozentuale Sollmargen die zielführende Steuerungsgröße. Er wird für die gesamte Zinsbindungsdauer berechnet und mit Abschluss einmalig dem jeweiligen Profitcenter zugeordnet. Die Berechnung des Margenbarwerts erfolgt auf Basis der so genannten strukturkongruenten Refinanzierung. Eine Steuerung auf Basis laufender, auf Perioden verteilter Margen ist grundsätzlich abzulehnen.

Da alle Banken und Sparkassen, bei kleineren Instituten gegebenenfalls über die zentralen Verbundbanken, prinzipiell den gleichen Marktzugang besitzen, kann bei Vergleichen im allgemeinen auf die Dokumentation der bei der Berechnung verwendeten Zinsstrukturkurven verzichtet werden.

Variables Geschäft

Das variable Geschäft wird auf Basis von Mischungen gleitender Durchschnitte bewertet.⁷ An die Stelle des Margenbarwerts tritt die laufende Marge in Euro des Monats, die mit dem Margenbarwert des Geschäfts im aktuellen Monat identisch ist. Variables Geschäft wird als permanentes Neugeschäft aufgefasst. Die Steuerung der laufenden Marge in Euro wird durch eine Steuerung über prozentuale Sollmargen ergänzt.

Das angewandte Mischungsverhältnis gleitender Durchschnitte spiegelt dabei die künftig erwartete und zwischen Marktbereich, Vorstand, Controlling und Treasury abgesprochene Zinsanpassungspolitik wider. Das angewandte Mischungsverhältnis muss

deshalb pro Produkt beim zwischenbetrieblichen Vergleich zur Information mitgeliefert werden.

Schlussfolgerungen

Das Festzinsgeschäft und das variable Geschäft können also durch Margenbarwerte auf der jeweils relevanten Ebene gemeinsam beurteilt werden. Ebenso können Erfolge aus beliebigen anderen Geschäften wie Provisionsgeschäfte oder Geschäfte mit Finanzinnovationen barwertig abgebildet werden. Provisionen sind, wenn sie bei Abschluss fließen, unmittelbar Barwerte. Laufende Provisionen können in Barwerte umgewandelt werden. Bei Finanzinnovationen fallen Margenbarwerte als Kursdifferenz am Handelstag direkt an.

Der Margenbarwert ermöglicht zudem die Korrektur zu einem Nettomargenbarwert durch Einbeziehung der Adressenausfallrisikoprämie (erwarteter Verlust zuzüglich Prämie für unerwarteten Verlust) und von impliziten Optionen. Der Margenbarwert kann um weitere Kosten korrigiert werden. Dabei wird zwischen Kosten bei Abschluss, laufenden Kosten und Kosten am Ende des Geschäftes unterschieden.

Die Kosten bei Abschluss entsprechen direkt Barwerten. In der Regel ist dieser Kostenanteil am höchsten. Die laufenden Kosten und die Kosten am Ende werden durch Abzinsung in Barwerte umgewandelt. Die Kosten müssen nicht unbedingt auf Einzelgeschäftsebene zur Verfügung stehen. In vielen Fällen ist es ausreichend, wenn die Kosten summarisch passend zu den Auswertungszielen erhoben werden (nach Vertriebseinheiten etc.).

Der so ermittelte Nettomargenbarwert erlaubt es, alle dem Einzelgeschäft zuzuordnenden Erfolgsbestandteile des Marktergebnisses in einer einheitlichen Dimension (Euro) am für die Leistungsentstehung maßgeblichen Zeitpunkt nach verschiedenen Ordnungskriterien zusammenzufassen. Beispiele dafür sind

- Aggregation auf Gesamtbankebene,
- Differenzierung nach Aktiv-, Passivgeschäft und nicht bilanziellem Geschäft,
- Differenzierung nach Vertriebseinheiten (Gewerbe- bzw. Firmenkundencenter, Immobiliencenter, Vermögensanlagecenter, Finanzdienstleistungsfilialen etc.),
- Differenzierung nach Kundengruppen (Standard-Privatkunden, Individual-Privatkunden, Gewerbekunden, Firmenkunden etc.),
- Differenzierung nach strategischen Geschäftsfeldern (Finanzierung, Sparen, Kontoservice, Vermögensbildung und -verwaltung etc.),
- Differenzierung nach Geschäftspartnern (Bausparkassen, Versicherungen etc.).

Entsprechend dieser Überlegungen werden in der DSGVO-Studie "Integration neuer Kennzahlen zur Beurteilung des Geschäftsergebnisses in das Benchmarking-Pilotprojekt" Steuerungsgrößen zur Messung des Markterfolgs und zum internen und externen Vergleich empfohlen.⁸ Im Folgenden werden exemplarisch einige dieser Steuerungsgrößen dargestellt. Weitergehende Details vor allem zur Ermittlung der einzelnen Größen sind in der Machbarkeitsstudie "Cash Flow orientiertes Bilanzstrukturmanagement" (Projektteil 2, Kapitel 4) beschrieben.

Netto-Margenbarwert

Der direkte Netto-Margenbarwert (in Euro) ist zwar die im Marktbereich wesentliche Kennziffer, jedoch für Vergleiche als absolute Zahl nicht verwendbar. Deshalb muss diese Größe auf das Effektivkapital bezogen werden. Dies leistet der prozentuale Netto-Margenbarwert.

Der prozentuale Netto-Margenbarwert ist als Relativzahl für Vergleichszwecke bei unterschiedlich großen Kreditinstituten geeignet. Er ist ein Maßstab für den Markterfolg im Zinsgeschäft. Er abstrahiert im Gegensatz zum Effektivzins von der jeweils vorliegenden Zinssituation am Interbankenmarkt und misst den "Mehrerfolg" in Prozent, den der Marktbereich gegenüber dem Interbankenmarkt erwirtschaftet hat.

Je höher der prozentuale Netto-Margenbarwert ist, um so besser ist es dem Kreditinstitut im betrachteten Sektor gelungen, auf den Einsatz des Preiswettbewerbs zu verzichten und sich durch andere Marketing- und Vertriebsinstrumente (Service, Ortsnähe etc.) oder besondere Gegebenheiten (Region, schwache Konkurrenz etc.) zu behaupten. Dieses Kriterium erlaubt einer Sparkasse, im Vergleich mit anderen Instituten seine Position einzuschätzen und eine entsprechende Ursachenanalyse zu veranlassen bzw. die Beseitigung von Leistungslücken einzuleiten.

Das Verhältnis des Anteils der Netto-Margenbarwerte im Zinsgeschäft zu den sonstigen Netto-Margenbarwerten im Marktbereich etwa zeigt, wie intensiv ein Kreditinstitut das Provisionsgeschäft im Vergleich zum Zinsgeschäft betreibt. Insbesondere wird deutlich, wie stark die Verbund- bzw. sonstigen Partner für Geschäfte genutzt werden. Die Kennziffer allein ist aber kein Indiz für den Geschäftserfolg, sondern ein Indikator für die Erfolgseinstellung. Gemeinsam mit der Kennziffer "prozentuale Marge" ist sie jedoch auch ein zusätzlicher Indikator für Überlegungen zur Marktausschöpfung.

Für Ertrags/Kosten-Relationen auf den verschiedenen Aggregationsebenen sollten alle Kennziffern als Ertragskomponente Netto-Margenbarwerte enthalten. Als Kosten dienen solche (barwertig), die der betrachteten Aggregationsebene verursachungsgerecht zugeordnet werden können.

Am Beispiel des gesamten Netto-Margenbarwerts in Relation zu den Kosten des Vertriebs wird dies deutlich. Der barwertige Ge-

samterfolg im Vertrieb aus Festzins-, variablem und Provisionsgeschäft wird hier in Relation zu den Kosten der im Vertrieb eingesetzten Personal- und Sachressourcen ermittelt. Zu diesen Kosten sollten auch die im Backoffice anfallenden Prozesskosten gezählt werden, soweit sie in direktem Zusammenhang mit der Leistungserbringung an den Kunden stehen. Die Kenngröße gibt den Erfolg an, der im Vertrieb durch Beratung, Service und Kundenbetreuung in Relation zu den angefallenen direkten Kosten erzielt wird.

Kriterien für die Messung des Erfolgs im Treasury

Zur Beurteilung des Erfolgs im Treasury muss zunächst das (Netto-)Vermögen der Bank aufgeschlüsselt nach den einzelnen Vermögenskategorien ermittelt werden. Geeignete Vermögenskategorien sind das im Zinsgeschäft gebundene Vermögen, das Vermögen in Aktien, Beteiligungen, Immobilien und Optionen und das sonstige Vermögen (Betriebs- und Geschäftsausstattung etc.). Davon müssen die im Netto-Margenbarwert enthaltenen erwarteten Adressrisiken und die Prämie für unerwartete Risiken abgezogen werden.

Die Höhe des jeweiligen Netto-Vermögens wird durch Bewertung aller Vermögens- und Schuldenbestandteile mit Marktwerten ermittelt. Das Vermögen muss dabei strikt vom bilanziellen Eigenkapital unterschieden werden, das nach Buchwerten ermittelt wird.

Maßgebliche Kennziffer für die Beurteilung des Treasury-Erfolgs ist die erzielte Ist-Performance in Euro bzw. Prozent. Sie muss für die einzelnen Vermögensbestandteile getrennt ermittelt und zur Gesamtpformance addiert werden.

Die erzielte Ist-Performance basiert im Wesentlichen auf dem ex ante eingegangenen Risiko des Kreditinstituts. Die Performance ist in Relation zum Risiko zu beurteilen. Deshalb muss ein geeignetes Risikomaß für Vergleiche entwickelt werden. Diese Messlatte muss das im Vergleichszeitraum eingegangene Risiko erfassen. Sie ist allerdings vom realisierten Risiko strikt zu unterscheiden.

Perioden-Performance

In der Praxis werden fortwährend dispositive Maßnahmen getroffen, die einzeln nicht zugeordnet werden können. Beispielsweise ist jedes Kundengeschäft, das nicht sofort strukturkongruent refinanziert wird, mit einer dispositiven Maßnahmen gleichzusetzen. Das Dispositionsergebnis kann damit nicht am Einzelgeschäft oder an einander zugeordneten Einzelgeschäften festgemacht werden. Sinnvoll ist nur die summarische Messung des Dispositionsergebnisses einzelner Vermögenskategorien. Das Dispositionsergebnis kann dabei prinzipiell durch einen Vermögensvergleich gewonnen werden.

Ein Vermögensvergleich je Kategorie zwischen dem Wert am Beginn und dem Ende einer Periode zeigt den erwirtschafteten Zuwachs in Euro. Beim Vergleich ist zu beachten, dass Vermögensveränderungen nicht ausschließlich auf Aktivitäten der Disposition bzw. des Treasury zurückgeführt werden können. Ein Vermögenszuwachs kann auch aus erzielten Margenbarwerten der Marktbereiche oder einer Kapitalzuführung resultieren. Umgekehrt zehren Gehälter und Steuern sowie Ausschüttungen (Gewinn, Kapital) und sonstige Ausgaben am Vermögen. Schließlich müssen Umschichtungen zwischen den einzelnen Vermögensbestandteilen berücksichtigt werden. Hier muss differenziert nach einzelnen Vermögenskategorien vorgegangen werden. Dies wird in Tabelle 1 am Beispiel des Vermögens im Zinsgeschäft gezeigt.⁹

Bei hohem Genauigkeitsanspruch ist es notwendig, den Zinsbereich der Bank täglich zu bewerten und die effektiven Zahlungen der Bank kennen, sofern sie die in Tabelle 1 aufgeführten Kategorien betreffen. Dies dürfte in vielen Fällen das Informationssystem überfordern.

Tabelle 1:

Performance (in Euro) des im Zinsbereich gebundenen Vermögens in einer Periode

- + Vermögen im Zinsgeschäft am Ende der Periode
- Vermögen im Zinsgeschäft am Anfang der Periode
- Margenbarwerte des Kundengeschäfts
- Zuführungen zum Vermögen durch Kapitalerhöhungen oder Einlagen
- Zuflüsse aus anderen Vermögensbereichen (Mieten, Dividenden, Aktienverkauf, Immobilienverkauf etc.)
- + Entnahmen für Gehälter und anderen ausgabenwirksame Kosten
- + Entnahmen für Steuerzahlungen und sonstige „betriebsfremde“ Ausgaben
- + Entnahmen für Gewinnausschüttungen oder Kapitalrückzahlungen
- + Entnahmen für Anschaffungen anderer Vermögensbestandteile wie Aktien, Immobilien etc.

In der Praxis wird ausreichende Genauigkeit erzielt, wenn monatlich bewertet wird. Zu diesem Zweck stehen praktisch anwendbare Verfahren zur Verfügung. Ein derzeit nicht gelöstes Problem ist aber die Ermittlung der weiteren für die Performanceberechnung notwendigen Zahlungen. Deshalb wird der folgende alternative Weg zur Berechnung der Performance vorgeschlagen.

Die Berechnung des im Zinsgeschäft gebundenen Vermögens zu Beginn der Periode basiert auf dem Zahlungsstrom und dem Ist-Zins zu Periodenbeginn. Am Ende der Periode ergibt sich ein neuer Ist-Zins. Wird nun der Restzahlungsstrom des Cashflows vom Beginn der Periode, der zeitlich nach dem Ende der Periode liegt, mit dem Ist-Zins am Ende der Periode bewertet, liegt der Barwert aller Zahlungen am Ende der Periode vor, der sich er-

geben hätte, wenn der Zahlungsstrom nicht durch weitere Geschäfte und durch zwischenzeitliche Ein und Auszahlungen verändert worden wäre.

Wird zu diesem Barwert der auf das Ende der Periode aufgezinsten Wert aller Zahlungen des Ist-Zahlungsstroms vom Beginn der Periode addiert, die innerhalb der Periode geflossen sind, ergibt sich der gesamte Vermögenswert am Ende der Periode. Dieser Vermögenswert ist durch die hier vorgeschlagene Berechnungsmethode frei von den Störfaktoren, die die zunächst diskutierte Berechnung für die Praxis nur schwer anwendbar machen.

In den Simulationsprogrammen zur vorausschauenden Performanceberechnung bei vorgegebener Zinsprognose wird eine zur hier behandelten alternativen Berechnungsmethode analoge Methode benutzt. Werden diese Berechnungsprogramme dahingehend verwendet, dass an Stelle der Zinsprognose der am Monatsende bekannte Ist-Zins verwendet wird, ist eine korrekte Performancerechnung möglich, sofern davon abgesehen wird, dass die monatliche Berechnung durch kürzere Bewertungsintervalle, im Idealfall tägliche Bewertung, in der Genauigkeit verbessert werden sollte. Die Simulationsprogramme liefern die Performance in Euro und als prozentualen Zuwachs des Vermögens.

Gesamtpformance

Die Performancewerte in Euro je Vermögenskategorie und Einzelperiode können zur Gesamtpformance des Institutes in dieser Periode in Euro addiert werden, diese wiederum zur Gesamtpformance über mehrere Perioden hinweg. Die prozentualen Performancezuwächse je Einzelperiode müssen zur Berechnung der prozentualen Performance über mehrere Perioden hinweg zunächst in Zuwachsfaktoren umgerechnet werden. Sie werden dann zum Zuwachsfaktor etwa eines Jahres multipliziert. Daraus wird die prozentuale Performance des Jahres berechnet.

Risikomessung ex ante

Die erzielte Ist-Performance ist ohne Aussagekraft, wenn nicht das Risiko, das eingegangen wurde, gemessen wird. Die Risikomessung muss standardisiert erfolgen, damit die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Kreditinstituten gegeben ist. Die Risikoparameter sollten dabei zeitlich konstant sein, damit ein Vergleich im Zeitablauf möglich ist.¹⁰

Das Ergebnis dieser Risikoberechnung ist das Zinsänderungsrisiko ex ante in Euro und Prozent. Ebenso kann ermittelt werden, bei welchem Szenario (steigenden, fallenden Zinsen, steiler, flacher werdende Zinsstruktur etc.) das Risiko eintritt.

Treasury-Kennziffern

Eine wichtige Kennziffer berechnet den prozentualen Anteil des Vermögens je Vermögenskategorie (Zinsgeschäft, Aktien, Beteiligungen, Immobilien, Optionen, sonstiges Vermögen) am Gesamtvermögen. Die prozentualen Anteile geben Auskunft über die Vermögensstruktur des Kreditinstitutes.

Zur Darstellung der Ertrags-/Risikoverhältnisse gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten:

- Risiko-/Performancediagramm

Dazu wird eine Grafik erstellt, deren Abszisse (X-Achse) das Risiko in Prozent und deren Ordinate (Y-Achse) die erwartete Performance in Prozent enthält. Diese Grafik enthält pro Monat einen Punkt je Vermögenskategorie. Die Grafik zeigt sehr anschaulich in zeitlicher Entwicklung die Risiko-/Ertrags-situation des Kreditinstituts. Für Betriebsvergleiche können in eine Grafik auch die Punkte unterschiedlicher Kreditinstitute eingetragen werden.

- RORAC

Die Kennziffer RORAC gibt die Steigung der Verbindungsgeraden zwischen den Punkten für "risikolos" und dem Punkt des Kreditinstituts im Risiko-/Performancediagramm an. Sie nach folgender Formel definiert:¹¹

Mit dem RORAC kann ein Teil der Information des Risiko-Performancediagramms als Kennziffer abgebildet werden. Dem reinen Risiko-Performancediagramm ist jedoch nicht zuletzt auch wegen seiner Anschaulichkeit der Vorzug zu geben.

$$\text{RORAC} = \frac{\text{Mehrperformance gegenüber risikolos ("Überrendite") \%}}{\text{Risiko als Abweichung vom Erwartungswert \%}}$$

Fazit

Kundengeschäft und Treasury sind getrennte Geschäftsfelder, deren Ergebnisse entsprechend differenziert ermittelt und beurteilt werden müssen. Die praktische Nutzung geeigneter Kennziffern zur Beurteilung des Markterfolgs aus dem Kundengeschäft erfordert letztlich die Kenntnis des Netto-Margenbarwerts pro Einzelgeschäft. Diese Ergebnisse pro Einzelgeschäft müssen zur Bildung der Kennziffern nach sinnvollen Aggregationskriterien verdichtet werden. Der Umsetzungsgrad ist in dieser Hinsicht in der Sparkassen-Finanzgruppe je nach vorhandener IT-Unterstützung unterschiedlich. Die Ermittlung der Netto-Margenbarwerte für eine effiziente Marktsteuerung liegt im Eigeninteresse der Sparkassen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die internen bzw. externen IT-Dienstleister in absehbarer Zeit die ent-

sprechenden Funktionen bereithalten werden. Damit wird auch die Voraussetzung für die Berechnung entsprechender Steuerungsgrößen und deren Einsatz im internen Management sowie bei externen Vergleichen geschaffen.

Nach Abschluss der Machbarkeitsstudie "Cash Flow orientiertes Bilanzstrukturmanagement", (Projektteil 1) hat in mehreren Verbandsgebieten die Phase der Umsetzung der Steuerungsverfahren zur Erfolgsbeurteilung im Treasury begonnen. In vielen Sparkassen liegen bereits positive Ergebnisse vor.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass der organisatorische, personelle, zeitliche und finanzielle Projektaufwand durchaus tragbar ist. Demnach kann mit einer raschen Verbreitung in weiteren Sparkassen und Verbandsgebieten gerechnet werden.

Nach einer erfolgreichen Projektrealisierung verfügen Sparkassen auch über die gewünschten Kennziffern für den zwischenbetrieblichen Vergleich zur Beurteilung des Treasury-Erfolgs auf der Aggregationsebene des Zinsgeschäfts. Die Ermittlung von Kennziffern in Bezug auf weitere Vermögensklassen erfolgt im aktuell laufenden DSGVO-Projekt "Integration von Marktpreisrisiken inklusive Spreadrisiken".

Autoren:

Andreas Brunold

Referent und Projektleiter beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

Dipl. Math. Dr. Christian Sievi

Aufsichtsrat der GILLARDON AG financial software. Studium der Mathematik wirtschaftswissenschaftlicher Richtung. Promotion bei Prof. Heinen in München. Seit 1981 selbständig als freiberuflicher Wirtschaftsmathematiker. Verantwortlich für zahlreiche finanzmathematische Veröffentlichungen. Maßgeblich beteiligt an der Diskussion und Entwicklung der Marktzins-, Barwert- und Performancemethode sowie an Methoden zur Integration aller Risiken.

Olaf Wegner

Referent und Projektleiter beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

- 1 Vgl. dazu etwa diverse Artikel des Dossiers "Balanced Scorecard", Sparkassenzeitung Nr. 2 vom 10.01.2003
- 2 Vgl. Brunold, A.: Mit Benchmarking zur Business Excellence, Sparkasse 2/2002, S. 83 f.
- 3 Vgl. Strategiepapier der Sparkassen-Finanzgruppe – Strategische Leitlinie und konkrete Handlungsfelder, September 2002 (veröffentlichte Kurzversion)

- 4 Eine ausführliche Darstellung wird gegeben in: Sievi, Ch., Kennzahlen zur Beurteilung des Geschäftsergebnisses auf Basis der Barwert- und Performancemethode, in: Siebert, Gunnar (Hrsg.), Performancemanagement, Stuttgart 2002
- 5 Vgl. Machbarkeitsstudie "Cash Flow orientiertes Bilanzstrukturmanagement", Projektteil 2, Kapitel 1
- 6 Siehe dazu ausführlich Machbarkeitsstudie "Cash-Flow orientiertes Bilanzstrukturmanagement", Projektteil 2, Kapitel 5, 10 und 11
- 7 Optimierungskriterium zur Wahl der Mischungsverhältnisse ist die Standardabweichung möglicher Margenschwankungen. Dieses Kriterium reicht vollkommen aus, dem Marktbereich eine möglichst konstante Marge zuzuweisen und das Zinsänderungsrisiko des variablen Geschäfts an die Disposition zu übergeben.
- 8 Vgl. DSGVO-Studie "Integration neuer Kennzahlen zur Beurteilung des Geschäftsergebnisses in das Benchmarking Pilotprojekt", November 1999, veröffentlicht in: Sievi, Ch., Kennzahlen zur Beurteilung des Geschäftsergebnisses auf Basis der Barwert- und Performancemethode, in: Siebert, Gunnar (Hrsg.), Performancemanagement, Stuttgart 2002
- 9 Zur Berechnung der Performance für andere Vermögenskategorien siehe Sievi, Ch., Kennzahlen zur Beurteilung des Geschäftsergebnisses auf Basis der Barwert- und Performancemethode, in: Siebert, Gunnar (Hrsg.), Performancemanagement, Stuttgart 2002
- 10 DSGVO-Studie "Typische Zinsszenarien und Dispositionskonzept"
- 11 Es wird darauf hingewiesen, dass die angegebenen Berechnungsformel auf einer Darstellung basiert, in der als "Risiko" die Abweichung vom Erwartungswert der Risikogröße definiert ist.

GILLARDON – innovative Lösungen für die Finanzwirtschaft

Die Lösungen

Unsere Kernkompetenzen umfassen die Bereiche Kundenberatung, Produktkalkulation und Gesamtbanksteuerung.

Kundenberatung

evenit™ ist das themenorientierte Beratungssystem für alle Vertriebskanäle für die Themen Altersvorsorge, Baufinanzierung, Vermögensanalyse und Financial Planning.

Produktkalkulation

MARZIPAN™ ist die Lösung zur Produktberatung und -kalkulation von Aktiv- und Passivgeschäften auf Basis der Marktzins- und Barwertmethode.

FinanceFactory™ ist das regelbasierte Kalkulationssystem für die Absatzfinanzierung, das alle Darlehensvarianten der Absatzfinanzierung inklusive Restkreditversicherung und Subventionsrechnung abdeckt.

Gesamtbanksteuerung

THINC™ ist die integrierte Softwarelösung zur wertorientierten Gesamtbanksteuerung und deckt die Themen Markt- und Vertriebssteuerung, Bilanzstrukturmanagement, Risikocontrolling, Treasury, Adressrisikosteuerung, Basel II und IAS / IFRS ab. THINC unterstützt Sie bei der Erfüllung der Anforderungen aus den MaRisk.



GILLARDON ist Branchenspezialist für Softwarelösungen, Consulting und Seminare in den Themenbereichen Kundenberatung, Produktkalkulation und Gesamtbanksteuerung.