

Barwertige Zinsbuchsteuerung gemäß VR-Control

Umsetzung bei westfälischen Kreditgenossenschaften: Stimmen und Strategien

Udo Friedag, Stephan Klassen und Martin Robers

Über 35 Kreditgenossenschaften in Westfalen setzen derzeit die barwertige Zinsbuchsteuerung als ersten Baustein von VR-Control um. Begleitet werden sie von der Kölner ifb AG und der Westfälischen Geno-Consult GmbH (WGC), Münster. Um vom Austausch zu profitieren, führen die Banken die ersten Einführungsschritte zunächst als Gruppe durch.

Seit vielen Jahren gibt es im Bereich Unternehmenssteuerung und Controlling die Arbeitskreise des WGC mit den westfälischen Kreditgenossenschaften. Im Dezember 2001 entdeckten die ifb AG und die WGC im Rahmen ihrer Kooperation diese Arbeitskreise als Basis für die Einführung von VR-Control. Die WGC informierte die teilnehmenden Kreditgenossenschaften frühzeitig über die Inhalte der neuen Steuerungskonzeption und bereitete so eine solide Basis für deren erfolgreiche Umsetzung.

Workshops als Initialzündler

„Die Kombination aus Workshops mit gemeinschaftlicher Fachdiskussion und anschließender bankindividueller Umsetzung hat sich als effizient erwiesen“, bewertet Michael Woeste, Leiter Treasury/Marktpreisrisikobesteuerung der Volksbank Ahlen-Sassenberg-Warendorf, das Vorgehen. Um die Projektkosten gering zu halten, wurden zu bankübergreifenden Inhalten gemeinsame Workshops durchgeführt. Der gegenseitige Austausch der Banken sorgte bei den Teilnehmern für zusätzliche Motivation. Sie stellten fest, dass sie mit ihren Fragen nicht allein standen und profitierten von den Erfahrungen der Kollegen.

Die Workshop-Gruppen setzten sich aus sechs bis acht Banken zusammen. Nach der Kick-off-Sitzung erfolgte der Einstieg in die dreistufige Workshop-Reihe:

1. Betriebswirtschaftliche Schulung
2. Einsatz von Software-Lösungen der ifb AG im Kontext von VR-Control
3. Umsetzungsworkshop

Die betriebswirtschaftliche Schulung vermittelte die theoretischen Grundlagen der barwertigen Marktpreisrisikosteuerung nach VR-Control. Uwe Neu, Leiter Unternehmenssteuerung der Volksbank im Siegerland, ist überzeugt, dass dieser Teil der Workshopreihe einen wichtigen Anreiz gegeben hat: „Die Darstellung der theoretischen Grundlagen ist die Voraussetzung zur sinnvollen Beurteilung der Anforderungen, die auf die Bank zukommen.“

Als Grundlage für die Schulung zur praktischen Durchführung der barwertigen Zinsbuchsteuerung diente die Software ifb-OKULAR® ZINSMANAGEMENT und ifb-OKULAR® ZIABRIS. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, die Programme kennen zu lernen und mit ihren Echtda-

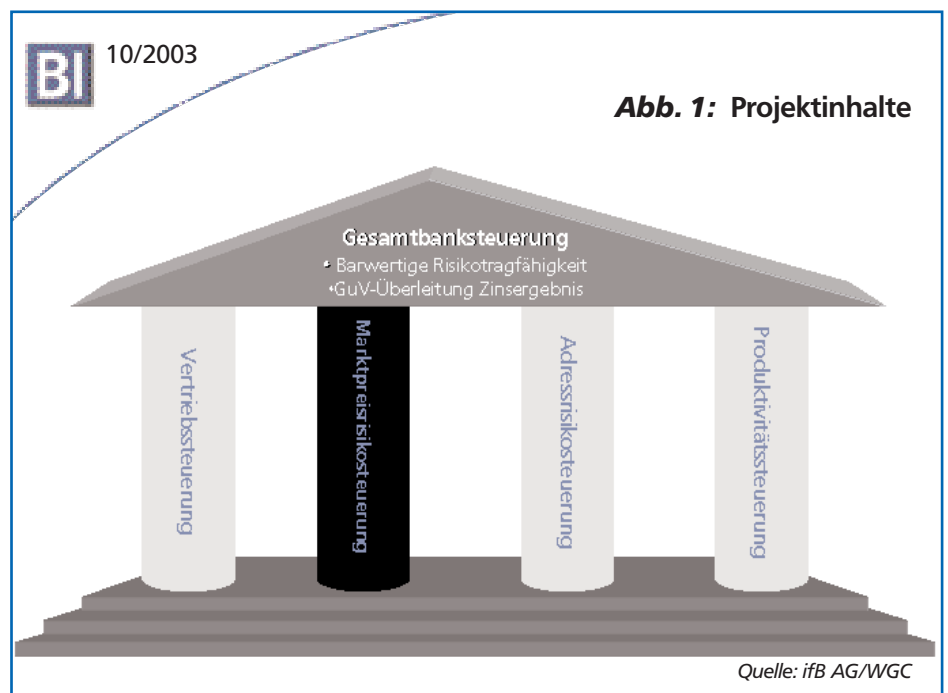
ten zu testen. Im Umsetzungs-Workshop präsentierten sie die Ergebnisse den Vorständen der einzelnen Häuser.

Einzelberatung oder Kooperation?

Im Anschluss an die Workshop-Reihe stand jedes Institut vor der Entscheidung, die Zinsbuchsteuerung ohne Beratungsunterstützung umzusetzen oder einer individuellen Einzel- oder Kooperationsberatung den Vorzug zu geben. Dabei konnten die Banken differenzieren zwischen:

- Einzelprojekt (Beratungsaufwand ca. 18 Personentage),
- 2er Kooperation (Beratungsaufwand ca. 24 PT, d.h. 12 PT je Bank) oder
- 3er Kooperation (Beratungsaufwand ca. 30 PT, d.h. 10 PT je Bank).

Vorteil der individuellen Beratung ist es, die barwertige Zinsbuchsteuerung schnell,



effizient und gezielt implementieren zu können. Die Bank wird durch die Beratung kurzfristig in die Lage versetzt, eigenständig mit den Programmen zu arbeiten. Dieses Angebot nutzte zum Beispiel die Volksbank Büren und Salzkotten. „Vorgabe des Vorstands war es, das Projekt ‚Barwertige Zinsbuchsteuerung‘ als erste Komponente von VR-Control in unserem Haus effektiv und innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens umzusetzen. Da der Bereich Controlling/Unternehmenssteuerung mit Personal nicht übermäßig ausgestattet war, erfolgte die Umsetzung als Einzelberatung. Im Rückblick war dies auch wegen der Größe unseres Hauses angebracht“, fasste Bartholomäus Hesse, Leiter Unternehmenssteuerung und Organisation der Volksbank Büren und Salzkotten, die Gründe der Entscheidung für eine Einzelberatung zusammen.

Die Volksbank Waltrup nutzte ebenfalls das Angebot der Einzelberatung. Treasurer Siegfried Napierski und Controllerin Sandra Steufmehl: „Für unser Haus stand eine individuelle Einzelberatung nach Abschluss der Workshops schon frühzeitig fest. Die individuelle Ausgangssituation, der nicht unerhebliche Zeitaufwand für die Parametrisierung der Instituteinstellungen sowie für tieferegehende Analysen der eigenen Zahlen und die vom jeweiligen Kenntnisstand der Beteiligten abhängige Vertiefung der theoretischen Grundlagen standen dabei im Vordergrund.“

Von den über 40 Banken, die im Sommer 2002 an den sechs Workshop-Reihen teilnahmen, haben bis heute rund 90 Prozent das Angebot der projektbegleitenden Beratung angenommen. Das Verhältnis Einzelprojekte zu Kooperationspro-

jekten liegt ungefähr bei zwei zu eins. Derzeit laufen zwei weitere Workshop-Reihen mit jeweils sieben Banken an.

Know-how implementieren

Das Ziel der Beratungsprojekte war: neben Methoden und Prozessen einer barwertigen Zinsbuchsteuerung auch das erforderliche Know-how in den Volksbanken und Raiffeisenbanken zu implementieren und die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, das Zinsbuch zukünftig barwertig zu steuern. So erlernten die Mitarbeiter die betriebswirtschaftlichen Grundlagen sowie den souveränen Umgang mit der Software.

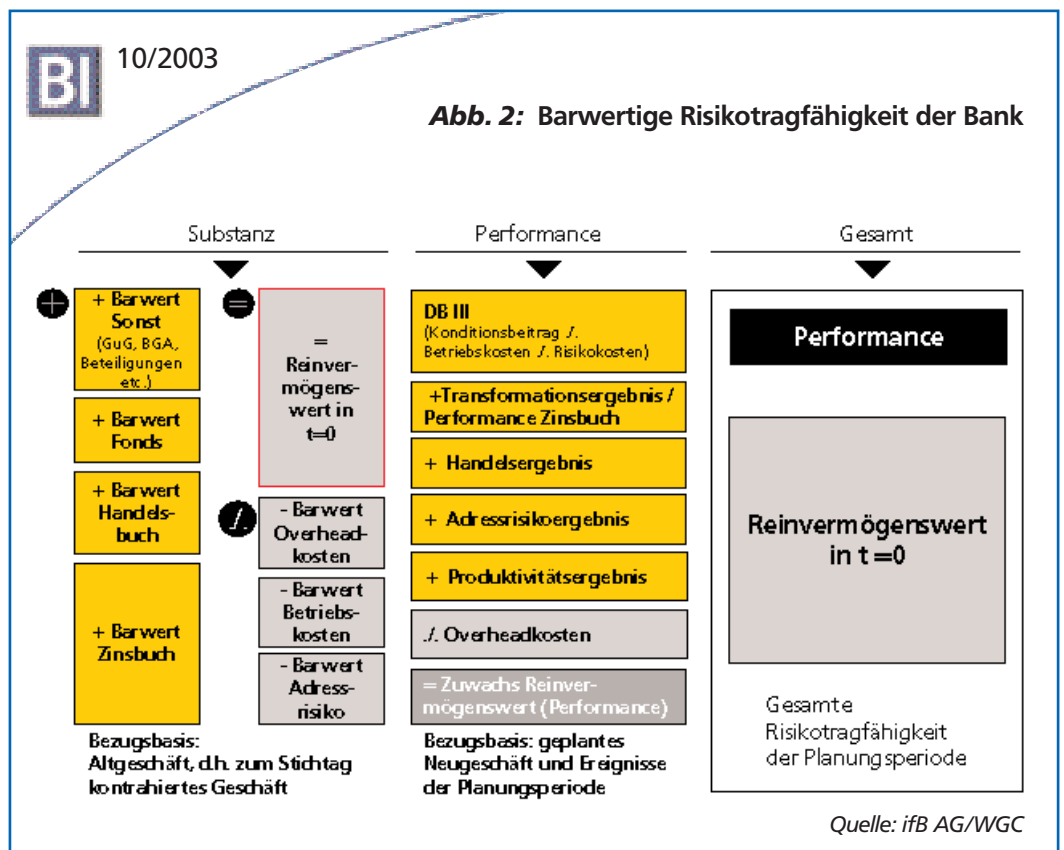
Die Umsetzung erfolgte innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens von sechs bis neun Monaten. Der Info-Kasten auf Seite 37 zeigt einen beispielhaften Projektplan von 18 Personentagen. Alle 18 geplan-

ten Personentage wurden vor Ort im Rahmen von Arbeitssitzungen mit dem Controller und/oder Treasurer geleistet. Dieses Vorgehen sicherte einen hohen Lerneffekt und wurde von den Teilnehmern als wichtige Voraussetzung für einen nachhaltigen Projekterfolg empfunden.

Da bei der Marktpreisrisikosteuerung an zentralen Stellen Vorgaben bzw. Nebenbedingungen der Gesamtbanksteuerung beachtet werden müssen, wurden die Ermittlung der barwertigen Risikotragfähigkeit und die Überleitung des Zinsergebnisses in die GuV zusätzlich in die Projekte integriert (siehe Abbildung 1).

Methoden und Prozesse von VR-Control

Die Steuerungsphilosophie von VR-Control unterscheidet Methoden und Pro-





zesse zur Ergebnis- und Risikomessung. Neben der Einführung der relevanten Methoden der barwertigen Zinsbuchsteuerung wurde deshalb besonderer Wert auf die praxisgerechte Implementierung der Prozesse

- Planung,
- Vorsteuerung und Disposition sowie
- Soll-Ist-Vergleich

gelegt, da die Umsetzung dieser Prozesse den entscheidenden Erfolgsfaktor für die Kreditgenossenschaft darstellt. Diese Prozesse wurden in Form eines geschlossenen Management-Regelkreises implementiert – im Rahmen der Jahresplanung eher strategisch, im Rahmen der unterjährigen Steuerung dagegen operativ.

Planung des Marktpreisrisiko-Ergebnisses

Im Rahmen der Planung wird das erwartete Ergebnis aus der Übernahme von Marktpreisrisiken unter Einbeziehung des investierten Reinvermögens des Zinsbuchs ermittelt. Grundlage für das geplante Ergebnis ist zudem die sichere Rendite auf den Dispositionshorizont und der Return on Risk adjusted Capital (RoRaC) – die Relation von erwarteter Rendite und dem damit verbundenen Risiko – der gewählten Grundbenchmark.

Letztendliches Ziel der Ermittlung der barwertigen Risikotragfähigkeit (siehe Abbildung 2) ist die Zuweisung von Risikokapital. Grundsätzlich sind für alle Risiken bzw. risikotragenden Bücher haltedauerspezifische Limite zu definieren. Eine Existenzgefährdung eines Kreditinstituts ist nur ausgeschlossen, wenn die Limite in Relation zum Risikokapital der Kreditgenossenschaft – unter Berücksichtigung der Risikoneigung des Vorstands – bestimmt wurden.

„Bei der Ermittlung der barwertigen Risikotragfähigkeit wurde deutlich, dass eine bankindividuelle Zuordnung von

Daten unbedingt einzeln erfolgen muss. Hierbei ist auch die Abstimmung mit anderen Bankbereichen wichtig“, fasste

Ralph Fungipani, Controller bei der Volksbank im Märkischen Kreis, seine Erfahrungen zusammen.

BI 10/2003		
Beispielhafter Projektplan (mit 18 Personentagen)		
Nr.	Termin	Thema
1	10.02.2003	Installation und Überprüfung der Technik, Validierung Marktdatenversorgung, Definition des strategischen Zinsbuchs
2	25.02.2003	Definition der Ablaufdefinitionsprofile, Validierung der Datengrundlage, Definition der Zinszahlungsparameter der Festzinspositionen
3	19.03.2003	Analyse der Ist-Position und Ex-ante-Performance-Berechnung, Ermittlung des Value at Risk und der RORAC-Kennzahl, Analyse Zinsbuch
4	02.04.2003	Ermittlung der barwertigen Risikotragfähigkeit
5	10.04.2003	Nachbereitung Risikotragfähigkeit, Vorbereitung Zwischenpräsentation
6	05.05.2003	Zwischenpräsentation
7	06.05.2003	Erarbeitung eines Vorschlages für die Benchmark auf der Basis von Effizienzberechnungen
8	14.05.2003	Erarbeitung eines Vorschlages für die Benchmark auf der Basis von Effizienzberechnungen, Ermittlung des Planergebnisses
9	11.06.2003	Ex-Post-Berechnungen Jan. 2003 bis Mai 2003 (1. Teil)
10	16.06.2003	Ex-Post-Berechnungen Jan. 2003 bis Mai 2003 (2. Teil)
11	26.08.2003	Erstellung des Soll-Ist-Vergleiches
12	03.09.2003	GuV-Überleitung (1. Teil)
13	04.09.2003	GuV-Überleitung (2. Teil)
14	25.09.2003	GuV-Überleitung (3. Teil)
15	15.10.2003	Ableiten von Maßnahmen, Ermittlung der Differenzenposition, Simulatives Geschäft 1. Teil
16	16.10.2003	Ableiten von Maßnahmen, Ermittlung der Differenzenposition, Simulatives Geschäft 2. Teil
17	22.10.2003	Puffertermin, offene Fragen und Dokumentation
18	30.10.2003	Abschlusspräsentation mit dem Vorstand

Benchmark-Ermittlung

Grundsätzlich kann eine Bank ihr Zinsbuch mit einer aktiven Strategie – also zinsmeinungsabhängig – oder auch mit einer passiven Strategie – also weitgehend zinsmeinungsunabhängig – steuern.

Basis für die Umsetzung einer passiven Zinsbuchsteuerung ist eine Benchmark. In die Benchmark muss der zinsbuchäquivalente Barwert risikoadjustiert investiert werden. Ausgangspunkt für die Benchmarkberechnungen waren die folgen-

den Grund-Benchmarks, die für jede Bank individuell skaliert und auf ihre Effizienz hin untersucht wurden:

- ▶ gleitender 5-Jahres-Durchschnittszins,
- ▶ gleitender 10-Jahres-Durchschnittszins,
- ▶ RexP.

Neben der Effizienzbeurteilung auf der Basis des RoRaC war die aktuelle Ist-Situation ein wichtiger Aspekt für die Auswahl einer Benchmark. Siegfried Napierski von der Volksbank Waltrop sah

die wichtigsten Kriterien für die Auswahl einer Benchmark „in den eigenen Cashflow-Strukturen sowie in den mit der Anpassung an eine Benchmark-Struktur verbundenen Transaktionskosten“. Kollegin Sandra Steufmehl ergänzte: „Da wir schon seit mehreren Jahren 10-jährige Zinsfestschreibungen aus eigenen Mitteln darstellen, kam für uns letztendlich nur der gleitende 10-Jahres-Durchschnitt infrage“.

„Vor dem Hintergrund der bisherigen geschäftspolitischen Ausrichtung unserer Bank wurde zunächst der gleitende 5-Jahres-Durchschnitt als Benchmark gewählt. Daneben prüfen wir aber im Sinne einer

besseren RoRaC-Kennzahl und damit einer Ertragsoptimierung auch weitere gleitende Jahres-Durchschnitte mit Laufzeiten zwischen fünf und zehn Jahren“, beschrieb Uwe Neu die Strategie der Volksbank im Siegerland.

Vorsteuerung und Disposition

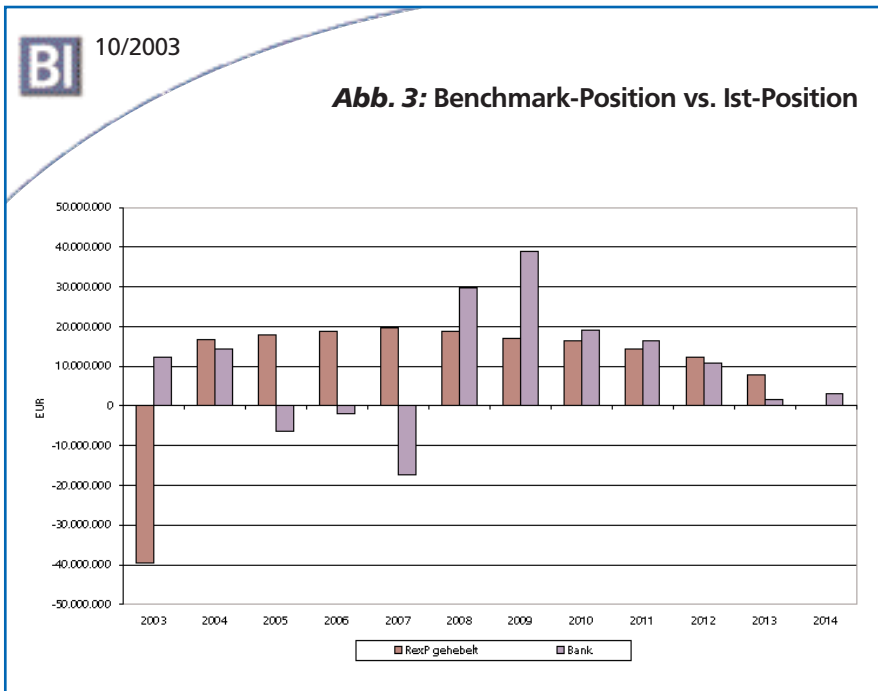
Aufgabe des Treasurers bei einer passiven Strategie ist es, den Ist-Cash-flow durch Maßnahmen sukzessive der vorgegebenen Benchmarkposition anzunähern. Hierfür bieten sich Geld- und Kapitalmarktgeschäfte oder Swap-Geschäfte an (siehe Abbildung 3). Stimmen aus dem Teilnehmerkreis zeigen, dass die Tendenz in Richtung einer passiven Steuerung geht. „Unser Haus wird sich nach einer Übergangsphase langfristig passiv ausrichten. Das unterjährige Handeln wird aber sicherlich noch durch die eigene Zinseinschätzung getragen werden“, so Bartholomäus Hesse.

Soll-Ist-Vergleich und Reporting

„Ein regelmäßiges Reporting in Form eines differenzierten Soll-Ist-Vergleichs ist unerlässlich, um das Gesamtkonzept der barwertigen Zinsbuchsteuerung hausintern effizient zu kommunizieren und somit nachhaltig als Prozess zu etablieren“, schätzte Michael Woeste die Bedeutung des Soll-Ist-Reportings ein.

Entscheidend ist, dass das Reporting schlank gestaltet wird. Siegfried Napierski und Sandra Steufmehl definierten ihre Anforderungen so: „Der Aufbau des Soll-Ist-Reports beinhaltet alle wesentlichen Messgrößen und Grafiken für die Steuerung des strategischen Zinsbuchs und ermöglicht es dem Adressaten, sich innerhalb kürzester Zeit über die aktuelle Positionierung zu informieren. Mit dem Einsatz des monatlichen Reportings schon während der Einführungsphase wird ein notwendiger Umdenkprozess eingeleitet.“





Der im Rahmen der Projektarbeit mit den Genossenschaftsbanken entwickelte Soll-Ist-Vergleich beinhaltet folgende Kennzahlen:

1. Barwert des Zinsbuchs,
2. Cash-flow-Vergleich (Vormonat/lfd. Monat und Benchmark/Ist-Cash-flow)
3. Plan-Ist-Vergleich (ex-post)
4. Benchmark-Ist-Vergleich (ex-post)
5. Risikoermittlung Value at Risk
6. Risikoermittlung Basel-II-Kennziffer
7. Risk-/Return-Diagramm
8. RoRaC-Kennzahlen Bank-Cashflow und Benchmark-Cashflow
9. GuV-Überleitung

Um die zeitliche Entwicklung darzustellen, werden immer der Jahresultimowert, der Vormonatwert und der aktuelle Wert der entsprechenden Risiko- und Ergebniszahlen benannt.

GuV-Überleitung der barwertigen Ergebnisse

Zwar ist der Aufbau des Reinvermögenswerts das primäre Ziel der Bank-

steuerung. Jedoch sind GuV-Ausweis sowie die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Regelungen als strenge Nebenbedingung zu beachten. Uwe Neu von der Volksbank im Siegerland ist von der neuen Steuerungsphilosophie überzeugt: „Die GuV-Überleitung der barwertigen Ergebnisse bietet neben einer bisher nicht gekannten Transparenz der Zinsergebniskomponenten zusätzlich noch den Vorteil einer ‚Plausibilitätsprüfung‘ – beispielsweise bei der Aufdeckung von Fehlern in der Datenqualität.“

Das Zinsergebnis der GuV-Überleitung nach VR-Control setzt sich zusammen aus dem:

1. aufgelaufenen Zinsergebnis (für den Zeitraum vom Jahresanfang bis zum Auswertungstichtag)
2. Zinsergebnis aus Bestandsgeschäften (Auswertungstichtag bis Jahresende),
3. Zinsergebnis aus Kundenneugeschäften (Auswertungstichtag bis Jahresende),

4. Zinsergebnis aus der Übernahme von Marktpreisrisiken (Auswertungstichtag bis Jahresende),
5. Bewertungsergebnis der Eigengeschäfte (Auswertungstichtag bis Jahresende),
6. Sonstige Zinsergebniskomponenten (Auswertungstichtag bis Jahresende).

Die Teilnehmer verglichen das ermittelte zinsabhängige Ergebnis mit dem Ergebnis der GuV-Simulation (Ergebnisvorschaurechnung). „Die Ergebnisse aus der GuV-Überleitung weichen von unseren EVR-Werten nur minimal ab“, sagen Siegfried Napierski und Sandra Steufmehl. „Die Bandbreite beträgt 0 bis 5 Basispunkte. Mit dieser Genauigkeit ist die Akzeptanz des neuen Systems in unserem Hause gewachsen. Da mit der GuV-Überleitung die Zusammensetzung der Zinsergebniskomponenten und die Problemfelder in der Zinsspanne transparent geworden sind, haben wir sehr gute Ansätze für frühzeitige und zielgerichtete Gegensteuerungsmaßnahmen ermittelt.“

Nächster Schritt Vertriebssteuerung

Als nächster Baustein im Rahmen der Umsetzung von VR-Control steht nun die Vertriebssteuerung an. Auch hier wird eine zweistufige Vorgehensweise in Kooperation von WGC und ifb AG angestrebt. ■

Zu den Autoren

Udo Friedag ist Projektverantwortlicher „Marktpreisrisiko“ bei der Westfälischen Geno-Consult GmbH.
E-Mail: friedag.wgc@vr-web.de

Stephan Klassen ist Projektleiter bei der ifb AG.
E-Mail: Stephan.Klassen@ifbAG.com

Martin Robers ist Senior Berater bei der ifb AG.
E-Mail: Martin.Robers@ifbAG.com