


Quo vadis Banksteuerung?

Eine Analyse aktueller und künftiger Entwicklungen

Walter Herzog und Uwe Lüders



Der Wandel in der Steuerung der Kreditinstitute ist in vollem Gang. Intensiver Wettbewerb, Margendruck und aufsichtsrechtliche Anforderungen entfalten hier ihre starke Wirkung. Wohin die Banksteuerung sich entwickelt und wie die Genossenschaftsbanken darauf reagieren können, erfahren Sie im folgenden Beitrag.

Mit der Marktzinsmethode in den 80er Jahren wurde eine Verfeinerung der Ergebnisrechnung und Risikoquantifizierung eingeläutet, die durch das Aufsichtsrecht in den 90er Jahren vorangetrieben wurde. Die Einsicht, dass die Tragfähigkeit einer Risikoübernahme bewusst überprüft und gewährleistet sein sowie jede Risikoübernahme eine adäquate Verzinsung erbringen muss, nimmt inzwischen breiten Raum ein. Wir sprechen heute von einer risikoorientierten Ergebnissteuerung oder einem Risk-Return-Management.

Seit Mitte der 90er Jahre gewinnen wertorientierte Verfahren in der Banksteuerung stetig an Bedeutung. Eine wichtige Rolle spielt insbesondere die Barwertsteuerung, die Ergebnisse und Risiken über die Totalperiode zeigt. Sie spiegelt nicht nur die Leistungen der betrachteten aktuellen Periode verantwortungsgerecht wider, sondern macht darüber hinaus frühzeitig auf Problemsituationen aufmerksam, die sich im Ergebnis der künftigen Perioden niederschlagen werden.

Das Aufsichtsrecht hat die Weiterentwicklung der Gesamtbanksteuerung begleitet

und forciert. Auf Basis von Veröffentlichungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht hat das BaKred mit den MaH (1995) und die BaFin mit den MaK (2002) in dieser Hinsicht wichtige Impulse für die deutsche Kreditwirtschaft gesetzt. Ihren vorläufigen Höhepunkt hat diese Entwicklung mit der Veröffentlichung von Basel II im Jahr 2004 und der aus ihr abgeleiteten MaRisk (2005) und der Solvabilitätsverordnung (2006) gefunden: Nun müssen die Institute die aufsichtsrechtliche Eigenkapitalunterlegung sowie die Qualität ihrer Risikocontrolling- und -steuerungsprozesse stärker am Risikogehalt der betriebenen Geschäfte ausrichten.

Schließlich arbeiten immer mehr Banken daran, die internationalen Bilanzierungsregeln gemäß IFRS umzusetzen und ihre Finanzberichterstattung stärker auf den Kapitalmarkt auszurichten. Dies geschieht teilweise aufgrund gesetzlicher Vorgaben, teilweise aber auch aus geschäftspolitischen Erwägungen.

Die Projekte, mit denen die interne Banksteuerung weiterentwickelt, die Bilanzierung um einen Ausweis nach IFRS erwei-

tert und aufsichtsrechtliche Anforderungen umgesetzt werden, erfordern nicht nur große Budgets. Auch die drei Steuerungsbereiche müssen integriert werden, um am Ende nicht zu unterschiedlichen und/oder sogar widersprüchlichen Steuerungsimpulsen zu gelangen. Die Chance für diese Integration ist gegeben, denn die drei Steuerungssichten weisen einige Gemeinsamkeiten auf. Beispiele: die Barwertsicht und die verstärkte Risikoorientierung. Trotzdem ergibt sich die komplette Integration keinesfalls von selbst. Um eine konsistente Gesamtsteuerung zu erreichen, muss eine Vielzahl von Weichenstellungen koordiniert werden. In diesem Zusammenhang wird von einem „Integrated Reporting“ gesprochen (siehe Abbildung 1).

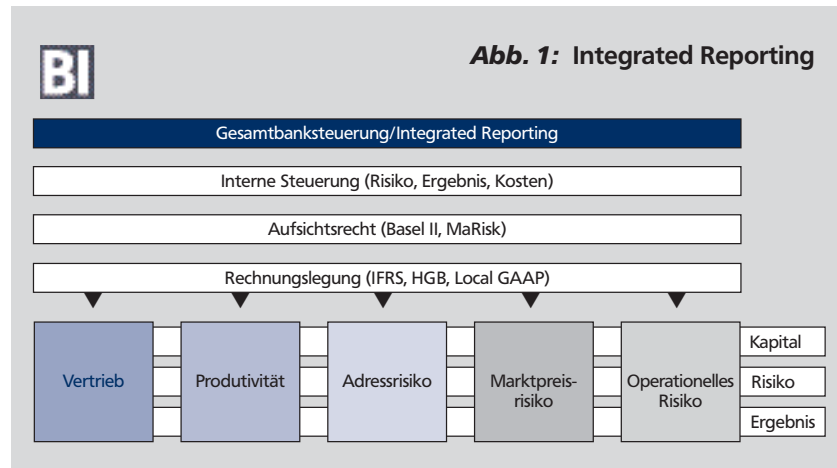
In diesem Umfeld nehmen die Genossenschaftsbanken mit der Einführung von VR-Control keine Sonderrolle ein. Die Kreditwirtschaft bewegt sich vielmehr insgesamt auf eine systematische Gesamtbanksteuerung zu. Dieses Konzept bezieht wertorientierte und GuV-bezogene Steuerungskomponenten ebenso ein wie die unterschiedlichen Dimensionen des ökonomischen, bilanziellen und

regulatorischen Kapitals. Gleichwohl ergeben sich durch die bundesweit einheitliche Umsetzung von VR-Control besondere Chancen, wenn die Möglichkeiten einer vollständigen Implementierung konsequent genutzt werden.

Gestützt auf ein valides Controlling lässt sich die Steuerungsqualität nachhaltig steigern: Übergreifende strategische Fragen können auf Basis einer gesamtbankbezogenen Geschäftsfeldrechnung beantwortet werden, die Ergebnisbeiträge und Risikogehalt der Geschäftsfelder miteinander in Beziehung setzt. Eine umfassende und vollständige Betrachtung der bestehenden und potenziellen Produktvolumina und Ergebnisbeiträge im Kundengeschäft ermöglicht eine zielgerichtete Intensivierung der Vertriebsaktivitäten durch ein effizientes Aktivitäten- und Kampagnenmanagement. Um Kreditportfolien passend zuzuschneiden, können Verbriefungsmöglichkeiten und Instrumente des Kreditrisiko-Handels eingesetzt werden. Der systematische Ansatz bietet nicht zuletzt die Chance, das Gesamtbankreporting nach dem Grundsatz „weniger ist mehr“ zu gestalten, gleichzeitig aber alle wesentlichen Steuerungsgrößen und Frühwarnindikatoren für das Management bereitzustellen.

Barwert oder GuV?

In der Kreditwirtschaft wird säulenübergreifend darüber diskutiert, ob nach der Barwertmethode oder auf Basis der GuV (also periodenorientiert) gesteuert werden soll. Die Frage lautet, „wie viel Barwert“ und „wie viel GuV“ das richtige Maß darstellen. Die Botschaft von VR-Control ist eindeutig: Barwert als Zielfunktion, GuV als strenge Nebenbedingung. Das schränkt die Bedeutung der GuV keinesfalls ein. Im Gegenteil: Sie ist für die Außendarstellung der Bank – und durch die Verbindung zum Eigenkapital auch für die Unternehmenssicherung – eminent wichtig.



Ohnehin sind Barwert und GuV fest miteinander verbunden, denn die barwertigen Ergebnisse und Risiken finden in den künftigen Perioden ihren Niederschlag. Daher liefert der Barwert die kompletteren Steuerungsinformationen, nämlich verursachungsgerechte Ergebnisse und Frühindikatoren für kommende Entwicklungen. Dies macht ihn für die interne Sicht der Banksteuerung unverzichtbar.

Auch das Aufsichtsrecht verlangt barwertige Risikobetrachtungen, etwa des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch (Basel II, MaRisk). Im Vergleich zu einer GuV-bezogenen zeigt die barwertige Vertriebsergebnisrechnung, wie viel mit Neugeschäftsabschlüssen verdient wird. So wird die eigentliche Vertriebsleistung der Periode deutlich. Die Barwertsicht liefert somit die erforderlichen Frühwarnsignale: Ein negatives Ergebnis in der aktuellen periodischen Ergebnisrechnung kann durch rentable aktuelle Geschäftsabschlüsse in den kommenden Perioden verbessert werden. Ebenso gilt: Ein gutes aktuelles GuV-Ergebnis sagt nichts darüber aus, ob die aktuellen Geschäftsabschlüsse möglicherweise unrentabel sind und in Zukunft die GuV belasten werden. Beide Sichten erfüllen also ihren Zweck und sollten parallel eingesetzt werden.

Überleitungsrechnungen kommt eine wichtige Funktion für die Steuerung des handelsrechtlichen Ergebnisses auf Gesamtbankebene zu. Die Höhe des Jahresergebnisses und die Möglichkeit der handelsrechtlichen Rücklagenbildung sind entscheidend dafür, dass die Vorgaben des Aufsichtsrechts zum haftenden Eigenkapital gemäß Grundsatz I / Solvabilitätsverordnung erfüllt werden. Das GuV-Jahresergebnis wird über eine regelmäßige unterjährige Ergebnisvorschau unter Berücksichtigung von Risikoszenarien gesteuert. Überleitungsrechnungen bieten hier die Möglichkeit, die Auswirkungen vermögensorientierter Ergebnisveränderungen auf den Jahresüberschuss frühzeitig darzustellen. Sie decken Situationen auf, in denen das GuV-Soll-Ergebnis – unter Umständen selbst bei positiver Vermögensentwicklung – nicht erreicht werden wird.

Wirtschaftsprüfer analysieren in diesem Kontext zum Teil bereits heute, ob das Realisieren von Reserven für die GuV mit der tatsächlichen Barwertsteigerung eines Jahres verträglich ist. Schließlich können steigende oder stabile GuV-Jahresergebnisse der Bank in den kommenden Perioden gegenüber externen Interessenvertretern adäquat untermauert werden. Neben der Über-

leitungsrechnung wird die barwertige Betrachtung auch Anwendung bei der Bewertung von Wertpapierbeständen, der Berechnung von Vorfälligkeitsentschädigungen, der Auflösung von Refinanzierungen sowie bei Forderungsverkäufen finden. Wesentliche Aspekte einer integrierten Steuerung von Barwert und GuV verdeutlicht Abbildung 2 auf Seite 63.

Die Matrix in Abbildung 2 zeigt im Überblick alle Fälle, die bei der laufenden Ergebnisvorschaurechnung im Rahmen der unterjährigen Barwert- und GuV-Steuerung auftreten können. Problemlos sind die Konstellationen, in denen GuV- und Performance-Entwicklung im Plan bzw. über Plan liegen. Auch die mit Null bezeichneten Situationen sind nicht kritisch, weil unter Plan liegende GuV-Ergebnisse durch überplanmäßige Performance-Entwicklungen ausgeglichen werden können und umgekehrt.

Allerdings gilt hier: Eine wiederholt unterplanmäßige Entwicklung der Performance kann nicht dauerhaft zu GuV-Ergebnissen über Plan führen. Kritisch – und

in einem Frühwarnsystem besonders zu berücksichtigen – sind jene Fälle, in denen eine oder beide Steuerungsgrößen hinter dem Plan zurückbleiben, ohne dass Ausgleichsmöglichkeiten vorhanden sind. Mit dieser dualen Betrachtung von Barwert- und GuV-Entwicklung kann den langfristigen und kurzfristigen Ergebnisaspekten Rechnung getragen werden.

Trends

Zwar wird der tief greifende Wandel in Aufsichtsrecht und Rechnungswesen mittelfristig der wichtigste Treiber der Steuerungssysteme bleiben. Es darf aber nicht vergessen werden, dass die Gestaltung der Steuerung sich vor allem an den Anforderungen der Geschäftsstrategie auszurichten hat.

Bei der Definition zukünftiger Geschäftsmodelle werden Spezialisierungen eine wichtige Rolle spielen. Auch wenn eine Gruppe leistungsstarker Generalisten fortbesteht – eine fortschreitende Segmentierung der Anbieter nach Kundengruppen zeichnet sich ab. Privatkunden, Individualkunden, Firmenkunden und Gewerbekunden sind nur einige dieser Felder. In jedem wächst der Investitionsbedarf mit den steigenden Ansprüchen. Universalbanken müssen klären, welche Geschäftssegmente durch Investitionen in welcher Höhe rentabel gestaltet werden können und sollen. Für einige Bereiche können verbundinterne Gemeinschaftsinitiativen eine sinnvolle Alternative sein (beispielsweise Metakredite in Kooperation mit den Zentralbanken), in Einzel-

Zu den Autoren



*Dr. Walter Herzog ist Partner der ifb group in Köln.
E-Mail: walter.herzog@ifb-group.com*



*Uwe Lüders war Leiter Unternehmenssteuerung bei der Kölner Bank eG und ist seit 11/2007 Leiter Konzernfinanzen bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA.
E-Mail: uwe.lueders@hauck-aufhaeuser.de*



Es zeichnet sich eine fortschreitende Segmentierung der Anbieter nach Kundengruppen ab. Foto: Pitopia

fällen auch verbundübergreifende Gemeinschaftsinitiativen (etwa Betrieb eines lokalen Geldautomatennetzes).

Bankkunden nutzen zunehmend die steigende Markttransparenz, um preis-, leistungs- und qualitätsorientiert einzukaufen. Ihre Bindung an den einzelnen Anbieter nimmt ab. Privatpersonen lassen häufig ihr Girokonto bei einer Retail-Bank führen, die dafür keine Gebühren berechnet, platzieren Girokontoüberschüsse als Tagesgelder bei einer Direktbank und finanzieren den Pkw mit einer Autobank. Wertpapiere bezieht man über Discountbroker, die Hausfinanzierung wird online ausgewählt.

Derzeit sind die Vertriebskanäle im Finanzdienstleistungssektor noch weitgehend getrennt. Neben dem Filialbetrieb

der Retail-Banken gibt es Anbieter mit mobilem Vertrieb und das Internetsegment. Der Kunde der Zukunft nutzt diese Kanäle parallel. Für die Banken wird es notwendig, einen differenziert gesteuerten Multi-Kanal-Vertrieb unter Nutzung der Möglichkeiten ihrer Verbundorganisation (beispielsweise im Finanzverbund der mobile Vertrieb der Bausparkasse Schwäbisch Hall) aufzubauen.

Das Retail Banking wird heute prozessorientiert gestaltet. Reduzierte Fertigungstiefen, höhere Stückzahlen und schlanke Prozesse ermöglichen Kostenvorteile und Qualitätsverbesserungen. Die Institute konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen wie Produktentwicklung und Vertrieb und lagern Backoffice-Funktionen wie Zahlungsverkehr-, Kredit- oder Wertpapierabwicklung auf spe-

zialisierte Anbieter aus (beispielsweise VR Kreditwerk, TeamBank). In den Verbundorganisationen werden zudem viele Produkte seit langem durch die Primärbanken von spezialisierten zentralen Dienstleistern (etwa R+V, VR Leasing) fremdbezogen oder aus Elementen mehrerer Anbieter kombiniert. Auch für eine Auslagerung von Teilen der Steuerung stehen Anbieter zur Verfügung (siehe Beratungsangebote der DZ Bank und WGZ Bank, Spezialfonds der Union Investment Institutional)

Folgen

Mit der dynamischen Entwicklung des Bankenmarkts steigen die Anforderungen an die Steuerungssysteme der Institute. Für eine regionale Universalbank sollte dabei die Weiterentwicklung der

Vertriebssteuerung ein besonderes Gewicht erhalten. Um im Wettbewerb mit spezialisierten Anbietern erfolgreich zu bestehen, benötigen die Institute eine aussagekräftige Geschäftsfeldrechnung. Die Steuerung eines Multi-Kanal-Vertriebs sollte auf einer überschneidungsfreien Planung und Überwachung aller Vertriebswege basieren. Die Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug eines Produkts sollte nicht zuletzt auf Basis einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Nutzung der Barwertmethode erfolgen.

Im Bereich der Struktursteuerung steht dem Treasury ein umfassendes Instrumentarium zur Steuerung von Marktpreisrisiken zur Verfügung. Das aktive Kreditportfolio-Management kann ausgewählte Einzel- und normierte Sammelrisikopositionen auf den Kapitalmärkten handeln, um Eigenkapitalbedarf und Rentabilität des Kreditportfolios in ein optimales Verhältnis zu bringen.

Das Management anderer Risiken (vor allem Liquiditäts- und operationelle Risiken) befindet sich im Aufbau und hat in den vergangenen Jahren große Fortschritte gemacht. Die Verfeinerung der Steuerungsmethoden für alle Risikoarten wird die Institute weiter erheblich beschäftigen. Hierzu gehören auch die

BI **Abb. 2: Integrierte Steuerung von Barwert und GuV**

		Performance				
		> Plan	= Plan	< Plan		
G U V	> Plan	++	+	0 ^{*)}	++/+ + 0	problemlos, beide Ziele im/über Plan problemlos, im Plan oder Ausgleich möglich
	= Plan	+	0	-	-	kritisch, ein Ziel unter Plan ohne Ausgleichsmöglichkeit
	< Plan	0	-	--	--	höchst kritisch, beide Ziele unter Plan ohne Ausgleichsmöglichkeit

^{*)} Vorsicht: wiederholte Performance < Plan kann nicht dauerhaft zu GuV > Plan führen!

Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen einzelnen Risiken sowie die Steuerung der Kapitalallokation über die Portfolien.

Angesichts der vielen komplexen methodischen Aufgaben darf nicht vergessen werden, dass erst die Implementierung und konsequente Verfolgung adäquater Prozesse die Banksteuerung zum Leben erweckt. An dieser Stelle ist die Unternehmensleitung gefordert. Die Frage nach dem „Wohin“ der Banksteuerung hat sich also an den strategischen Erfordernissen

auszurichten und bringt ein anspruchsvolles Themenspektrum auf den Plan. Wichtig: Eine systematische Gesamtbanksteuerung auf Basis von VR-Control bietet für die Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Steuerung und das Erfüllen der aufsichtsrechtlichen Vorgaben ausgezeichnete Voraussetzungen. Diese beiden Faktoren und die Tatsache, dass das System flexible Kooperationen zwischen den Instituten und der Verbundorganisation nachhaltig erleichtert, sind wichtige Garantien für künftige Eigenständigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. ■