

SINKENDE ZINSBUCHBARWERTE

Vorsicht vor Substanzverzehr

Es kann die Situation eintreten, dass Banken von der Substanz leben, sich dessen aber nicht bewusst sind. Das ist dann der Fall, wenn das barwertige Risikodeckungspotenzial (unter anderem) wegen rückläufiger Zinsbuchbarwerte sinkt. Die Ursache: Die regelmäßigen Wertzuflüsse aus dem Kunden- und Eigengeschäft in das Zinsbuch decken nicht die regelmäßigen Ausgaben und Forderungsausfälle. Die GuV-Perspektive zeigt dies jedoch erst Jahre später. **Stephan Klassen | Reinhard Mönke**

→ **Keywords: Banksteuerung, Risikodeckungspotenzial**

Die Ermittlung des barwertigen Risikodeckungspotenzials (das maximal verfügbare Kapital zur Risikoabsicherung) ist in vielen Banken seit Jahren gelebte Praxis. Während in früheren Jahren das Risikodeckungspotenzial tendenziell stieg, stellen verschiedene Banken seit etwa zwei Jahren ein sinkendes barwertiges Risikodeckungspotenzial fest.

Ursache dafür sind vor allem sinkende Zinsbuchbarwerte, die weder ausreichend erklärbar sind durch barwertige Performancewerte vor Kosten (Restlaufzeitverkürzung und Zinseffekte) noch durch Umschichtungen zu anderen Büchern.

Die Erklärung liefert stattdessen eine genaue Analyse der Zu- und Abflüsse aus den Büchern. Dabei wird erkennbar: Die regelmäßigen Wertzuflüsse in das Zinsbuch aus dem Kundengeschäft (barwertiger Deckungsbeitrag aus Zins- und Provisionsgeschäft) abzüglich der in der letzten Zeit eher negativen Zinsbuchperformance decken nicht die regelmäßigen Ausgaben (Personal- und Sachkosten, Verwaltungsaufwendungen, Ausschüttungen etc.) sowie Forderungsausfälle. Die Folge sind sinkende Zinsbuchbarwerte. Das bedeutet: Die betroffenen Banken leben derzeit von ihrer Substanz, sind sich dessen aber oft nicht bewusst. Denn die Ergebnisse der periodischen Ergebnisvorschau-

Rechnung (EVR) zeigen noch immer positive Zinsüberschüsse, weil die Volumina und Margen der Bestandsgeschäfte die gegenwärtige Lage verschleiern. Nur sukzessive sinken die Ergebnisse der Vor-schaurechnungen in den kommenden Jahren. Daran zeigt sich Folgendes:

- Die Entwicklung des barwertigen Risikodeckungspotenzials ist ein präziser und frühzeitig reagierender Indikator.
- Barwertentwicklungen zeigen ihre Wirkung auch in der GuV-Welt. Dort jedoch treten die Folgen später ein, so dass erst später reagiert werden kann und die erforderlichen Maßnahmen umso drastischer sein müssen.

Beispielbank-Analyse – Ausgangslage

Im Folgenden wird dies anhand der anonymisierten Zahlen einer Beispielbank näher erläutert. Es handelt sich um eine mittelgroße Retailbank mit den Ergebnissen der Jahre 2006 und 2007 (nur die Substanzwerte). Die Entwicklung des Risikodeckungspotenzials ist bei diesem Institut negativ ► 1.

Die Zahlen in dem Beispiel wurden um Parameterveränderungen bereinigt. Dies bedeutet, dass jene Wertveränderungen, die sich nur aus der Veränderung von Kalkulationsparametern ergeben, aus dieser Betrachtung herausgezogen wurden, um den Blick auf das eigentliche Ergebnis dieser Darstellung zu verdeutlichen: Die meisten Positionen der Risikotragfähigkeitsberechnung sind im Wesentlichen unver-

ändert, lediglich das Zinsbuch weist einen deutlichen Wertrückgang auf (-6,5 Mio €). Dies ist die Ursache für den Rückgang des Reinvermögens.

Prinzipiell ist dies zunächst nicht dramatisch, weist doch die Bank noch hin-

„Die Entwicklung des barwertigen Risikodeckungspotenzials ist ein präziser und frühzeitig reagierender Indikator.“

reichende Mittel auf, um die geplanten Risiken zu decken. Die barwertige Risikotragfähigkeit ist im vorliegenden Beispiel also gegeben, da die Summe aller Risiken durch die Risikodeckungsmasse der Bank gedeckt ist. Analysiert man jedoch die Ursache dieser Entwicklung, ändert sich das Urteil: Zwar ist die Risikotragfähigkeit im Moment nicht gefährdet, doch lebt die Bank in signifikantem Umfang von ihrer Substanz. Ändert sich dies nicht, ist die Gefährdung der Risikotragfähigkeit nur eine Frage der Zeit.

Analyse der Ursachen

Ein Teil des Barwertrückgangs ist leicht erklärt: Im Jahr 2006 war die Zinsbuchperformance (barwertig) auf Grund von Zinsanstiegen mit -2,5 Mio € deutlich negativ ► 2. Die Erklärung des darüber hin-

ausgehenden Wertrückgangs erfordert aber die Betrachtung der übrigen Effekte. Dies umfasst alle Barwertveränderungen des Zinsbuches, die nicht der Performance (Zins- und Restlaufzeiteffekt) geschuldet sind ▶ **2**. Um den gesamten Barwertrückgang in Höhe von 6,5 Mio € zu verstehen, müssen also alle relevanten Positionen betrachtet werden, auf denen Zahlungen zu bzw. aus dem Zinsbuch erfasst werden, inklusive das barwertige Ergebnis aus dem Kundengeschäft ▶ **3**. Dieser Ansatz ist zunächst sicherlich recht mühsam, doch die daraus ableitbaren Erkenntnisse für die Banksteuerung lohnen diesen Einsatz.

Am Beginn der Analyse steht die Frage, welcher Barwertzuwachs „verdient“ wurde. An erster Stelle stehen dabei die Deckungsbeiträge aus dem Kundengeschäft. Die maßgebliche Kennzahl ist der barwertige Konditionsbeitrag; „barwertig“ deshalb, da in Höhe des positiven (oder gegebenenfalls negativen) Konditionsbeitrags der Zinsbuchbarwert steigt oder fällt. Eine Berücksichtigung kalkulatorischer Risikoprämien oder Standardstückkosten sollte an dieser Stelle nicht erfolgen, da für die Analyse der tatsächlichen Barwertentwicklung des Zinsbuchs die tatsächlichen Adressrisikokosten und Sach- und Personalkosten maßgeblich sind. Diese werden weiter unten bei den Abzugsposten berücksichtigt („Löhne und Gehälter“, „Verwaltungsaufwendungen“ sowie „Saldo Abschreibungen Kundengeschäft“).

Insgesamt verdiente die Bank im betrachteten Zeitraum 12,5 Mio € Konditionsbeitrag im Kundengeschäft (barwertig) sowie 6,5 Mio € im Provisionsergebnis. Außerdem flossen Erträge in Höhe von 0,7 Mio € aus Aktien/Fonds sowie Beteiligungen, so dass in der Summe 19,7 Mio € erwirtschaftet wurden (ohne strategisches Zinsbuch bzw. Strukturbeitrag).

Gleichzeitig sind jedoch Abflüsse aufgetreten, im Wesentlichen durch Aufwendungen für Löhne/Gehälter und Verwaltung. Alleine diese beiden Positionen betragen zusammen etwa 18

Die Zahlen der Beispielsbank zeigen: Die Entwicklung des Risikodeckungspotenzials ist negativ – Angaben in €

Vermögensposten	31.12.2005	31.12.2006	Differenz
Barwert Zinsbuch	45,0 Mio	38,5 Mio	- 6,5 Mio
Barwert Fonds	5,0 Mio	6,2 Mio	1,2 Mio
Barwert Aktien	1,0 Mio	2,0 Mio	1,0 Mio
Barwert Handelsbestand	0	0	0
Barwert Bestands- und Zahlungsverkehrsprovisionen	2,5 Mio	2,5 Mio	0
Buchwert Sachanlagen	10,0 Mio	9,8 Mio	- 0,2 Mio
Reserven Sachanlagen	0	0	0
Barwert Beteiligungen/Töchter	15,0 Mio	15,0 Mio	0
Summe Vermögensposten	78,5 Mio	74,0 Mio	- 4,5 Mio
Abzugsposten			
Barwert Adressrisiko	12,5 Mio	12,0 Mio	- 0,5 Mio
Barwert Betriebskosten u. Overhead	15,0 Mio	15,0 Mio	0
Rückstellungen	15,0 Mio	15,5 Mio	0,5 Mio
Summe Abzugsposten	42,5 Mio	42,5 Mio	0
Reinvermögen	36,0 Mio	31,5 Mio	- 4,5 Mio

Veränderung des Zinsbuchbarwertes in 2006

Zinsbuchbarwert 31.12.2005	45,0 Mio
Barwert Zinsbuch 31.12.2006	38,5 Mio
Gesamter Barwertrückgang	6,5 Mio
davon: Performance Zinsbuch	- 2,5 Mio
davon: Übrige Barwertveränderungen	- 4,0 Mio

Beispielhafte Analyse der Positionen, die für die Barwertveränderung des Zinsbuches relevant sind

Operatives, barwertiges Ergebnis 2006

Kundengeschäft Konditionsbeitrag	12,5 Mio
Provisionsergebnis	6,5 Mio
Erträge aus Aktien und Beteiligungen	0,7 Mio
	19,7 Mio
Löhne und Gehälter	- 12,0 Mio
Verwaltungsaufwendungen	- 6,0 Mio
	- 18,0 Mio
Saldo Abschreibungen Kundengeschäft	- 3,0 Mio
Dividendenauszahlung	- 0,5 Mio
Ergebnis 2006	- 1,8 Mio
Verschiebung zu anderen Büchern (Aktien/Fonds)	- 2,2 Mio
Barwertveränderung Zinsbuch ohne Performance	- 4,0 Mio
Performance Zinsbuch	- 2,5 Mio
Summe Barwertveränderung	- 6,5 Mio

Nicht suchen, finden!

Deutschlands erste Stellenbörse **nur** für Finanzberufe!

PeopleandDeals.de

Die **FINANCE**-News- & Jobbörse

Eine Innovation von

FINANCE
Das Finanzmagazin für Unternehmer

In Kooperation mit:

Frankfurter Allgemeine
FAZJOB.NET

BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS EV.

Gold-Partner:

FORTIS 

 Robert Half®

TriFinance
Focus on Financial Functions

→ Mio€. Berücksichtigt man zusätzlich die Abschreibungen im Kundengeschäft (Direktabschreibungen und der Verbrauch von EWB, hier: 3 Mio €) sowie die Ausschüttungen (0,5 Mio €), dann wird der Saldo negativ (- 1,8 Mio €). Diese Unterdeckung wurde gewissermaßen aus dem strategischen Zinsbuch finanziert und trug zum Barwertrückgang des Zinsbuches bei.

Zusätzlich traten Wertverschiebungen zu anderen Büchern auf. Im vorliegenden Beispiel wurden Fonds in Höhe von 2,2 Mio € gekauft. Damit sinkt der Zinsbuchbarwert um diesen Betrag, da die Auszahlung aus dem Zinsbuch erfolgt. Solche Wertverschiebungen oder Investitionen mindern zwar auch den Barwert im Zinsbuch; da jedoch an anderer Stelle (zum Beispiel im Fondsbuch) entsprechende Werte geschaffen wurden, handelt es sich hierbei nicht um einen Vermögensverzehr, sondern prinzipiell um einen Aktivtausch.

Beide Effekte zusammen erklären den oben erwähnten Anteil des Zinsbuchbarwertrückgangs, der nicht durch die Performance im Zinsbuch erläutert werden kann (4 Mio €). Mit anderen Worten: Nur wenn man sowohl diese Effekte als auch die Zinsbuch-Performance betrachtet, wird die gesamte Barwertveränderung im betrachteten Zeitraum erklärbar. Das hier beschriebene Beispiel zeigt, dass und wie sich der Substanzverzehr in einem sinkenden barwertigen Risikotragfähigkeit niederschlägt.

Zusammenfassung

Die Ursachen: Im Vertrieb und Treasury werden die laufenden Ausgaben der Bank nicht erwirtschaftet. Die Analyse der Veränderung des Zinsbuchbarwertes zeigt dies und erklärt den Verlust an substanzbasierter Risikotragfähigkeit, der anfangs erläutert wurde. Für die praktische Banksteuerung kann daraus der Schluss gezogen werden, dass die Ermittlung der barwertigen Risikotragfähigkeit nicht nur eine aufsichtsrechtliche Pflichtaufgabe sein sollte, sondern ein zentraler Frühindikator

für die Steuerung der gesamten Bank. Letztlich steht dahinter nichts anderes als eine barwertige Ergebnisrechnung mit folgenden Komponenten:

- Performance Zinsbuch
- + Ergebnis Kundengeschäft inkl. Provisionsergebnis
- Sach-/Personalkosten sowie Verwaltungsaufwendungen und Ausschüttungen
- Abschreibungen Kundengeschäft (Saldo)

- = Veränderung des Risikodeckungspotenzials

Unabhängig von der Steuerungsphilosophie eines Instituts gilt: Eine barwertige Betrachtung zeigt die Ergebnisentwicklungen wesentlich früher als periodische Berechnungen. Denn bei der GuV-Betrachtung wird die Profitabilität des

Neugeschäfts häufig vom Bestandsgeschäft überlagert, und Ergebnistrends werden erst nach Jahren sichtbar, wenn es für Gegenmaßnahmen vielfach zu spät ist.

Noch wirksamer als vorbeugende Maßnahme ist eine Geschäftsfeldrechnung mit barwertigen Größen. Dadurch ist es bereits unterjährig möglich, negative Trends zu erkennen und deren Ursachen besser zu klären. □

Autoren: Stephan Klassen ist Associate Partner, Dr. Reinhard Mönke ist Senior Consultant der ifb group in Köln.



MBA Estate Planning



„Der MBA Estate Planning ist *der* Weiterbildungsstudiengang in den Bereichen Aufbau, Sicherung und Übertragung von Vermögen.“

Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen
Forschungszentrum Generationsverträge

Studienkonzept

- 20 Monate berufsbegleitendes Studium
- eLearning & Präsenzlehre in Freiburg
- ausgeprägte Praxisorientierung durch Fallstudien
- spezielles Grundlagenmodul für Bachelor-/ BA-Absolventen
- akkreditierter und international anerkannter MBA-Abschluß

Bewerben Sie sich jetzt und sichern Sie sich bis zum 1. Juni 2008 einen Rabatt in Höhe von 1.500 Euro!

Termine Studienbeginn: 1. Februar (Grundlagenmodul)
1. September (MBA Programm)

Kontakt Zentrum für Business and Law
MBA-Hotline: +49 (0)761 203 92 35
estateplanning@mba.uni-freiburg.de
www.mba.uni-freiburg.de

