



## Richtig steuern

### Teil I: Transparenz der Ertragsquellen durch Geschäftsfeldsteuerung

von Claudia Schirsch und Prof. Dr. Konrad Wimmer

Für Kreditinstitute wird es zunehmend wichtig, die Ergebnisbeiträge der unterschiedlichen Geschäftsfelder (Segmente) transparent darzustellen, um so Steuerungsimpulse für die Verbesserung des Gesamtergebnisses des Instituts identifizieren zu können. Auch die MaRisk (AT 4.2. letzter Satz) erheben mittlerweile diesen Transparenzanspruch.

Die Geschäftsfeldsteuerung ermittelt nicht nur den Ergebnisbeitrag der einzelnen Geschäftsfelder, sondern schafft auch die Grundlage für weitere Analysen. Diese betreffen beispielsweise:

- > die Stabilität der Ergebnisbeiträge der einzelnen Geschäftsfelder im Zeitverlauf und damit deren Ergebnisvolatilität sowie
- > den Vergleich der einzelnen Geschäftsfelder untereinander.

Diese und weitere Analyseergebnisse erlauben die Ableitung von Maßnahmen zur Ertragsverbesserung und/oder Ertragsstabilisierung des Instituts.

Neben den betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Motiven weisen wir auf die mit IFRS 8 verknüpften Anforderungen an eine Segmentberichterstattung hin, die eine entsprechend konzipierte Geschäftsfeldsteuerung abzudecken vermag.

#### Methodik der Geschäftsfeldsteuerung

Die Geschäftsfeldsteuerung umfasst im Sinne des Regelkreismodells die Komponenten Geschäftsfeldplanung, Geschäftsfeldrechnung und Geschäftsfeldanalyse. Die Geschäftsfeldsteuerung bildet den Erfolg eines Geschäftsfeldes vollständig ab. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Ergebnistransparenz. Grundsätzlich lässt sich eine Geschäftsfeldrechnung als **gestufte Deckungsbeitragsrechnung** aufbauen. In diesem Fall werden Kosten so weit möglich ohne Schlüsselung der relevanten Deckungsbeitragsstufe zugeordnet. So werden z. B. die Personalkosten des Kundenberaters A dem Profit-Center-Berater A zugerechnet, nicht aber anteilig auf die von ihm abgeschlossenen Geschäfte verteilt.

Die Frage stellt sich hingegen in der Einzelgeschäftskalkulation. Dort werden die aus Sicht der Einzelgeschäfte fixen Gemeinkosten anhand plausibler Kostenschlüsselungen, das sind insbesondere Standardbearbeitungszeiten, auf die einzelnen Geschäfte verteilt (⇒ prozessorientierte Kostenrechnung).

Folgt man diesem Ansatz („Direct Costing“), so werden die Backoffice-Kosten konsequenterweise ebenfalls gestuft abgebildet. Vereinfacht gesprochen, kann man die Backoffice-Kosten der Kreditproduktion den Profitcentern, die die Kreditleistungen absetzen, insgesamt zurechnen. Entsprechendes gilt für die Backoffice-Kosten in der Wertpapierdienstleistungsproduktion: sie können den Profitcentern, die die Wertpapierleistungen absetzen, insgesamt zugerechnet werden. Alternativ können die Backoffice-Kosten anhand einer Standardzeitbetrachtung verteilt werden. In diesem Fall werden sogenannte Standard-einzel- beziehungsweise Prozesskosten ermittelt und auf diese Weise den erbrachten Leistungen der einzelnen Geschäftsfelder zugerechnet. Dies setzt allerdings eine funktionierende prozessorientierte Kostenrechnung voraus.<sup>1</sup>

Die Geschäftsfeldrechnung kann in Abhängigkeit vom verfolgten Rechenzweck als **Periodenrechnung** sowie als **Barwertrechnung** und dabei jeweils voll- oder teilkostenorientiert aufgebaut werden. In der Regel benötigen die Institute beide Sichtweisen. Weiter muss zwischen der **Plan-Geschäftsfeldrechnung** und der **Ist-Geschäftsfeldrechnung** differenziert werden.

Als Ausgangsbasis der Geschäftsfeldrechnung werden die betrachteten Bereiche des Instituts („Geschäftsfelder“) bestimmt und die Verrechnungsmodalitäten festgelegt:

- > Die „**Vertriebsbank**“ besteht aus den verschiedenen Kundengeschäftsfeldern (wie z. B. Privatkunden und Firmenkunden) und dem Eigenhandel. Letzterer wird nachfolgend ausgeblendet, da sich dieser Artikel nur mit dem Kundengeschäft befasst. Die Ausgestaltung der Vertriebsbank ist institutsindividuell und kann im Kundengeschäft z. B. in einem engen Zusammenhang mit der Kundensegmentierung stehen. Alternativ kann die Geschäftsfeldrechnung so aufgebaut werden, dass die Erfolgsbeiträge der einzelnen Produktgruppen oder der Vertriebswege oder der Profitcenter beziehungsweise Berater(-Teams) ermittelt werden.
- > Die „**Steuerungsbank**“ umfasst die internen Steuerungseinheiten. Hierunter fallen das Zinsänderungs- und Liquiditätsrisikomanagement, das Kreditrisikomanagement inklusive Kreditportfoliomanagement, das Ressourcenmanagement, aber auch die Organisation und das Personalmanagement.
- > Für die Leistungen der „**Produktionsbank**“ kann immer ein enger Bezug zum Kundengeschäftsprozess über einen Verrechnungspreis hergestellt werden. Beispielhaft kann hier die Inanspruchnahme der Backoffice-Leistungen „Marktfolge“ genannt werden: es wird eine Back-Office-Prämie für die Kreditbearbeitung ermittelt, die im Sinne einer internen Leistungsverrechnung das leistungsempfangende Geschäftsfeld belastet und den internen Produzenten entlastet. Die Backoffice-Prämie kann in einem Standardkostensatz zum Ausdruck kommen oder einer benchmarkorientierten Sicht entnommen sein. Als Letztere könnte etwa eine Kreditfabrik dienen. Die Leistungen der Produktionsbank werden damit einem Wettbewerbsvergleich unterzogen: Für diese besteht damit grundsätzlich die Möglichkeit des kompletten Outsourcing. Im Umkehrschluss könnte aber auch die eigene Leistung am Markt angeboten werden (d. h. Agieren als Outsourcing-Anbieter).

Den **Verrechnungsmechanismen** zwischen den einzelnen Geschäfts- und Steuerungsfeldern kommt folglich im Rahmen der Geschäftsfeldsteuerung eine zentrale Rolle zu. Dabei bietet es

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die Darstellung bei Wimmer, K.: Moderne Bankkalkulation, 4. Aufl., Stuttgart 2013, S.293-367.

sich an, möglichst Marktpreise beziehungsweise marktorientierte Verrechnungspreise zu verwenden, wie dies in der Literatur beschrieben wird.<sup>2</sup> Weitere interessante Fragestellungen, die die Geschäftsfeldrechnung aufwirft, sind die Steuerung der Serviceleistungen oder das Aufzeigen von möglichen Kostensparpotenzialen (wie beispielsweise externe Benchmarkvergleiche für die Leistungserstellung). Benchmarkvergleiche können Prozessineffizienzen transparent machen oder – im positiven Fall – aber auch Anstoß zu Insourcingleistungen geben.

### Aufbau der Geschäftsfeldrechnung und des Verrechnungspreissystems

Die Geschäftsfeldrechnung kann dem prinzipiellen Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung folgen, der in Abbildung 1 beschrieben wird. Dabei wird bewusst mit dem Begriff „Marge“ offen gelassen, ob eine periodische oder barwertige Betrachtung erfolgt – wie bereits ausgeführt, benötigt die Bankpraxis beide Sichtweisen. Die Unterteilung nach Deckungsbeitrag I (DB I) etc. ist beispielhaft zu verstehen; Eigenkapitalkosten können explizit ausgewiesen werden oder – wie hier angenommen – Bestandteil der Bonitätsprämie sein.

#### Hinweise zum Deckungsbeitragschema

- > Neben den Ergebnisbeiträgen aus dem zinstragenden Geschäft sind die Provisionen wichtige Ergebniskomponenten des Kundengeschäfts.
- > Overhead Costs betreffen die Personal- und Sachkosten der übergeordneten Hierarchiestufen (z. B. Geschäftsleitung) beziehungsweise der Stabsbereiche. Direkte Kosten, z. B. der Vertriebseinheit Individualkundenberater XY, sind die Personalkosten des Beraters XY.
- > Die Backoffice-Prämie kann einem Standardkostensatz (Standardeinzelkostensatz, Prozesskostensatz) entsprechen oder einer benchmarkorientierten Sicht entnommen sein. Letztere stellt auf die alternativen Kosten bei Fremdbezug der Leistung, etwa bei einer Kreditfabrik, ab.

		<b>Bruttomarge aktiv fest</b>
-		Bonitätsprämie
-		Liquiditätskosten
-		Optionsprämie
	+	Ergebnis aus apE (Saldo aus: Schaden aus apE, Nutzen aus apE und Kundenzahlungen für apE)
<b>+</b>	<b>=</b>	<b>Risikoneutrale Marge aktiv fest</b>
		<b>Bruttomarge aktiv variabel</b>
-		Bonitätsprämie variabel
-		Liquiditätskosten
<b>+</b>	<b>=</b>	<b>Risikoneutrale Marge aktiv variabel</b>
		<b>Bruttomarge passiv fest</b>
+		Liquiditätsnutzen
-		Optionsprämie
<b>+</b>	<b>=</b>	<b>Marge passiv fest</b>
<b>+</b>		<b>Marge passiv variabel</b>
<b>=</b>		<b>Deckungsbeitrag I</b>
	+	Provisionen bilanzwirksames Geschäft
	+	Verbundprovisionen
<b>=</b>		<b>Deckungsbeitrag II</b>
	-	Prämie für Backoffice
	+/-	Interne Leistungs-/Ergebnisrechnung
<b>=</b>		<b>Deckungsbeitrag III</b>
	-	Direkte Kosten der Vertriebseinheit (alternativ: Standardstückkosten)
<b>=</b>		<b>Deckungsbeitrag IV</b>
	-	Overhead costs
	-	(Mindest-)Gewinnbedarf
<b>=</b>		<b>Ergebnisbeitrag</b>

Abbildung 1: Deckungsbeitragschema<sup>3</sup>

- 2 Vgl. Goebel, R.: Gesamtbanksteuerung und dezentrales Management, in: B.Bl. 9/2003, S.438-446; Wimmer, K.: Moderne Bankkalkulation, 4. Aufl., Stuttgart 2013, S.519-529; Wimmer, K.: Barwertige Steuerung des Unternehmenserfolgs, in: Strategische Gesamtbanksteuerung, hrsg. von M. Riekeberg und E. R. Utz, 2. Aufl., Stuttgart 2011, S.484-508.
- 3 Vgl. Wimmer/Schilcher/Windbichler: Bestandteile und Konzeption der wertorientierten Vertriebssteuerung, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, hrsg. von Wimmer, K., 3.Aufl., Heidelberg 2010, S.68 f.

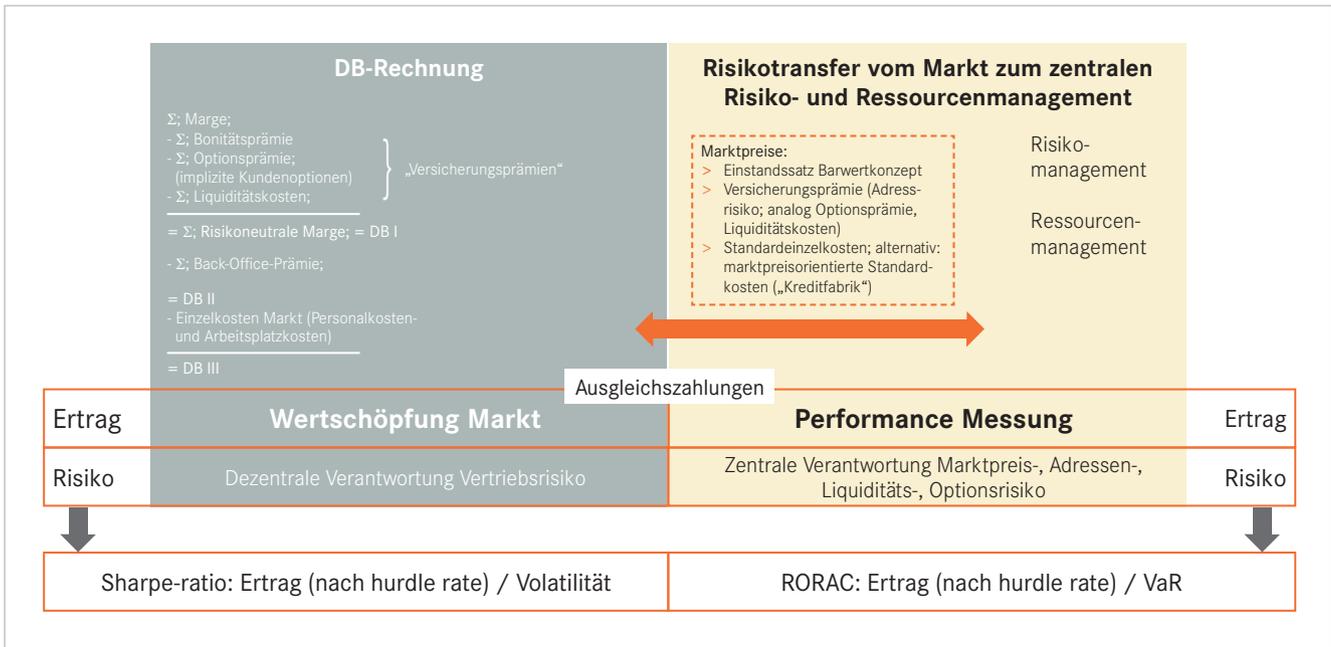


Abbildung 2: Verrechnungspreismodell

Die bereits erläuterten Verrechnungsbeziehungen werden typischerweise in einem Verrechnungspreismodell abgebildet. Hierzu wird auf die Prinzipiendarstellung in Abbildung 2 verwiesen, die für die Periodensicht und die wertorientierte Sicht in gleicher Weise gilt. Die Wechselbeziehungen der einzelnen Steuerungsbereiche werden somit durch Verrechnungsbeziehungen berücksichtigt, denen zugleich die Aufgabe zukommt, die Steuerungsbereiche der Gesamtbank zu koordinieren.

Diese Idee lässt sich gut am Beispiel des Zinsänderungsrisikos verdeutlichen: Die Disposition erwirbt die Zinsgeschäfte zu Marktwerten von den Vertriebseinheiten. Das Treasury wird als eigenständiges Geschäftsfeld (⇒ Steuerungsbank) geführt, das üblicherweise einem Benchmark-Vergleich unterzogen wird. Analog kann man hinsichtlich der Adressausfall- und Liquiditätsrisiken argumentieren.

Die Marktbereiche (⇒ Vertriebsbank) sind für die Akquisition der Kundengeschäfte verantwortlich und verkaufen die vom Institut

übernommenen Risiken (Zinsänderungsrisiko, Adressausfallrisiko, Liquiditätsrisiko, Risiko aus impliziten Optionen, „Ressourcenrisiko“) an die zentralen Steuerungseinheiten zum Marktwert. Als Verrechnungspreis dient folglich eine Art Versicherungsprämie für die jeweilige Risikoart. Im Gegenzug werden die Marktbereiche durch die Entrichtung dieser Prämie von den entsprechenden, vom Marktbereich letztlich nicht beeinflussbaren Risiken freigestellt. Insofern verbleibt dort als zu verantwortendes Risiko das Vertriebsrisiko. Die Marktbereiche können nur diese Risikoart beeinflussen und folgerichtig auch nur diese Risikoart verantworten.

Das **Vertriebsrisiko**<sup>4</sup> bezeichnet dabei das Risiko, die in der Vertriebsplanung eingearbeiteten **Neugeschäftsziele**, insbesondere Margen (nach Adressrisikoprämien), Provisionen und Rentabilitätsziele (Marge %), nicht erreichen zu können. Das Absatzrisiko ist eng vernetzt mit der Risikotragfähigkeit nach MaRisk, da es letztlich im Neugeschäftsanteil des Plangewinns steckt. Es wird mittlerweile auch von der Bundesbank thematisiert:

„Im Rahmen der ökonomischen Betrachtung in Säule II kann es jedoch akzeptabel sein, bei konservativer Ermittlung von Gewinnkomponenten diese im Rahmen von Going-Concern-Ansätzen im Risikodeckungspotenzial anzusetzen. Eine konservative Ermittlung setzt aber voraus, dass potenzielle Ergebnisschwankungen, beispielsweise durch geeignete Abschläge oder eine explizite Modellierung von Geschäftsrisiken, angemessen berücksichtigt werden.“<sup>5</sup>

Insofern ist es auch wichtig zu klären, auf welchen **Planungsprämissen** die Budgetplanung erfolgt. So bietet es sich an, wenigstens zwischen den drei Planungsszenarien Best Case, Normal Case und Worst Case zu differenzieren. Diese können dann sowohl in der **Risikotragfähigkeit** als auch im Rahmen des **Kapitalplanungsprozesses** in die Gesamtbankplanung/-steuerung integriert werden.

Das „**Ressourcenrisiko**“ wurde bereits in Abbildung 1 unter Backoffice-Prämie angesprochen. Der Marktbereich nimmt Leistungen in Anspruch, für die er einen Verrechnungspreis – in der Praxis häufig Standardeinzelkosten/Prozesskosten – bezahlt. Im Gegenzug trägt der Produzent der Backoffice-Leistung das Risiko, die notwendige qualitative und quantitative Ressourcenausstattung zur Verfügung zu stellen und hinreichend effizient zu fertigen. Insofern ist damit auch eine wichtige Fragestellung adressiert, die sich letztlich vom bereits vorgestellten Vertriebsrisiko ableitet. Das **Risiko der Nichtauslastung** der Backoffice-Kapazitäten sollte im Verrechnungspreis eingepreist sein. Weiter sollten die internen Vertragspartner – Kundengeschäftsfelder einerseits und Backoffice andererseits – einen Abnahmekorridor analog zu einer erweiterten Service-Level-Vereinbarung mit einer externen Kreditfabrik vereinbaren. Entsprechend liegt es nahe, eine Pönale bei (Teil-)Nichtabnahme der vorgehaltenen Fertigungskapazität vorzusehen. Als weitere Konsequenz bietet es sich an, Marktpreise des Leistungsprozesses, z. B. Angebotspreise einer Kreditfabrik, als Benchmark zu verwenden. Die Vergleichbarkeit der internen und externen Qualität könnte über Service-Level-Agreements herbeigeführt werden. Dahinter steckt die letztlich an die Kapi-

talmarkttheorie angelehnte Prämisse, dass der Leistungsabnehmer, in diesem Kontext die Vertriebsseinheiten, nur für effizient gestaltete Prozesse zahlt.<sup>6</sup>

Um eine aussagefähige Geschäftsfeldsteuerung zu gewährleisten, müssen auch Interdependenzen zwischen den Geschäftsfeldern betrachtet werden, wie in Abbildung 2 beispielhaft dargestellt. Darauf werden wir im zweiten Teil des Artikels in der nächsten Ausgabe der NEWS eingehen.

#### Autoren



#### Claudia Schirsch

Lead Business Consultant, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 1639

> claudia.schirsch@msg-gillardon.de



#### Prof. Dr. Konrad Wimmer

Leiter Strategische Themenentwicklung,  
msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 1539

> konrad.wimmer@msg-gillardon.de

4 Vgl. hierzu ausführlich Wimmer, K.: Steuerung des Vertriebsrisikos, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen (Hrsg.: K. Wimmer), 3. Auflage, Heidelberg 2010, S. 548-557.

5 Deutsche Bundesbank, Monatsbericht März 2013, S.41/42.

6 Vgl. Wimmer/Haupt, Marktpreis- und benchmarkorientierte Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, hrsg. von Wimmer, K., 3.Aufl., Heidelberg 2010, S.337-347.