

Prof. Dr. Konrad Wimmer, Sven Henke

Geschäftsmodelle der Institute:

mit KPIs messen, beurteilen
und weiterentwickeln



GESCHÄFTSMODELLE IM FOKUS DER AUFSICHT

Die Profitabilität und damit auch die Tragfähigkeit und Stabilität der Geschäftsmodelle beschäftigt seit vielen Jahren die Bankenaufsicht. Auch aktuell findet sich in diesem Zusammenhang die Aufforderung, die Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln:

Es ist unrealistisch, dass die Profitabilität des Bankensektors im Durchschnitt wieder auf acht, zehn oder mehr Prozent Return on Equity (RoE) steigen wird. Traditionelle Bankdienstleistungen sind nach wie vor zentral für unsere Gesellschaft. Aber: Sie sind einfach nicht mehr die renditeträchtigen Dienstleistungen, weil sie nicht mehr an der vordersten Front der Innovation sind.²

Joachim Wuermeling

Wir sind zunehmend besorgt über das Niveau der Profitabilität (...). Wir werden zweifellos noch schärfer und noch deutlicher als bisher gemeinsam darüber nachdenken müssen, welche Möglichkeiten man ergreifen kann und muss, um dieser Erosion der Profitabilität entgegenzuwirken (...). Ich glaube, dass diese Welt in den nächsten zehn Jahren nicht mehr in dieser Form weiter funktionieren kann. Wir müssen an die Geschäftsmodelle herangehen.¹

Felix Hufeld, BaFin

Daran zeigt sich nicht nur, dass das Thema aufsichtsrechtlich im Fokus steht – vielmehr betrifft es unmittelbar die strategische Ausrichtung der Institute. Dieser Beitrag geht deshalb der Frage nach, wie die Profitabilität der Geschäftsmodelle gemessen, beurteilt und schließlich weiterentwickelt werden kann. Insofern muss untersucht werden, welche Key Performance Indicators (KPI) eine aussagefähige Analyse der Geschäftsmodelle erlauben, um daraus auch Veränderungsimpulse ableiten zu können, die in der Zukunft zu Verbesserungen der Profitabilität führen.

Abbildung 1 stellt das System der Gesamtbanksteuerung dar und zeigt, an welchen Stellen maßgeblich Daten zur Messung der Profitabilität und der Wirtschaftlichkeit (Cost-Income-Ratio CIR) erhoben werden.

KPIS DER AUFSICHT ZUR BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSMODELLE

Die Aufsicht misst die aktuelle Tragfähigkeit des Geschäftsmodells in der LSI-Prüfungspraxis insbesondere mithilfe der Kennziffern Return-on-Equity (RoE), Costs-of-Equity (CoE) und Cost-Income-Ratio (CIR). Da die Daten nur bedingt in allgemein zugänglichen Statistiken zur Verfügung stehen, haben die Autoren stichprobenartig veröffentlichte LSI-Jahresabschlüsse herangezogen.

Abbildung 2 zeigt die Auswertung der untersuchten LSI-Jahresabschlüsse. Diese umfasst jedoch nur eine relativ geringe Stichprobe angesichts der rund 1.600 LSI in Deutschland – Verallgemeinerungen sind damit nur bedingt möglich.⁴ Insofern ist die Darstellung als Blitzlicht zu verstehen, das zu weitergehenden Analysen anregen soll. Aus diesem Grund wird auch bewusst auf eine nähere Kommentierung von Abbildung 2 verzichtet.

Doch reicht es aus Sicht der Banksteuerung aus, die aufsichtsrechtlichen KPIs zu nutzen, oder müssen weitergehende Analysen angestellt werden?

KPIS UND GESCHÄFTSMODELLANALYSE IN DER BANKSTEUERUNG

Die oben genannten aufsichtsrechtlichen KPIs in Form der Rentabilitäts- beziehungsweise Wirtschaftlichkeitskennzahlen (RoE, CoE, CIR) messen erstens nur periodenbezogen und zweitens nur auf Gesamtbankebene, das heißt, sie vermögen insbesondere die Wertschöpfung einzelner Geschäftsfelder nicht verursachungsgerecht zu ermitteln. >>

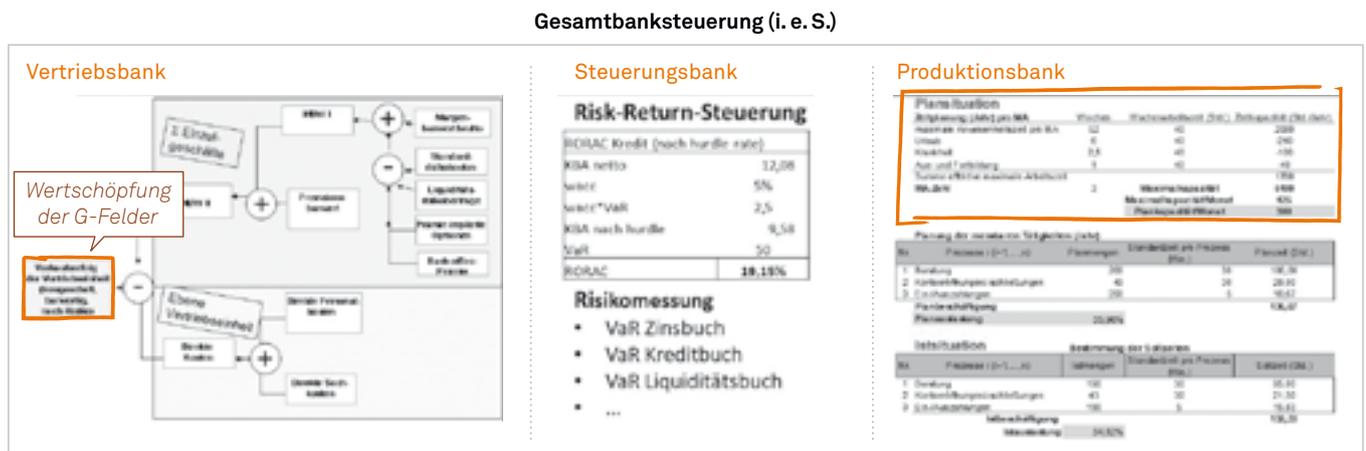
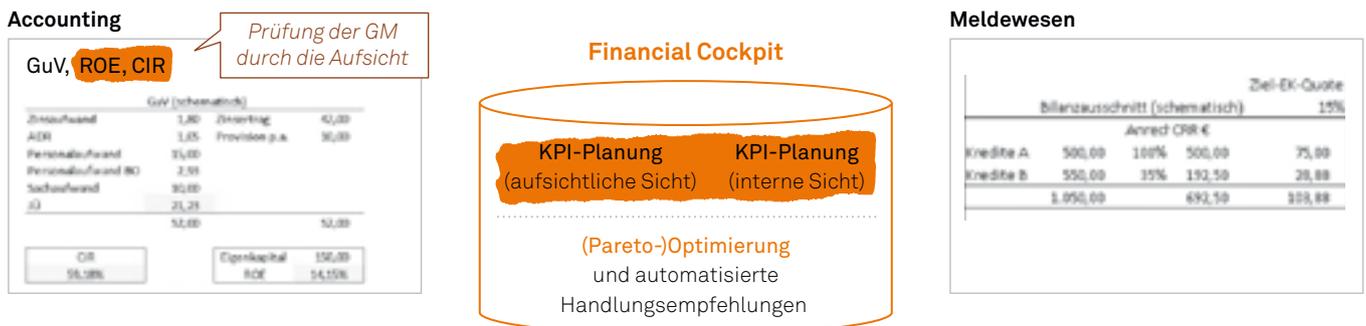
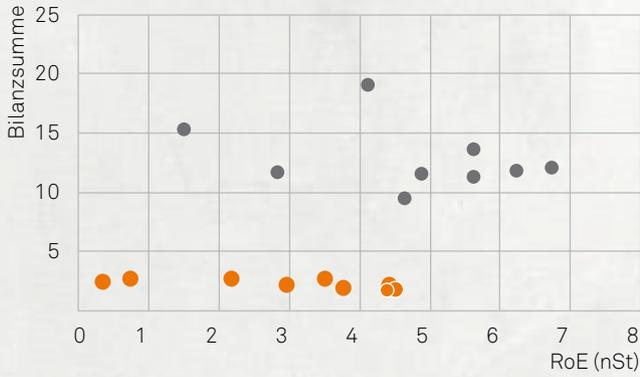


Abbildung 1: System der Gesamtbanksteuerung³

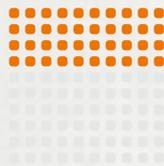
RoE vs. Bilanzsumme (in Mio.)



Der Erfolg im Provisionsgeschäft ist kein Indiz für einen höheren RoE bzw. eine bessere CIR



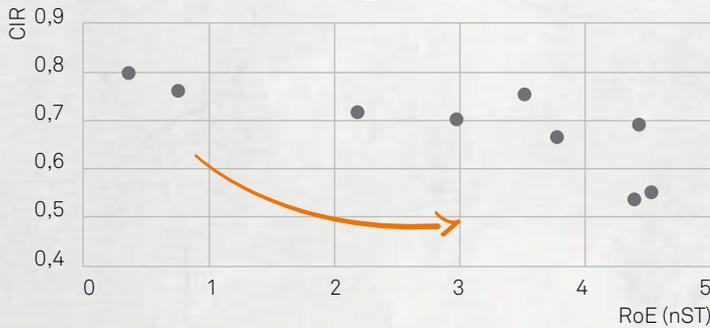
RoE mittelgroße Sparkassen



40 %

In 40 % der untersuchten Fälle deckt der RoE nach Steuern die CoE

RoE vs. CIR



CoE

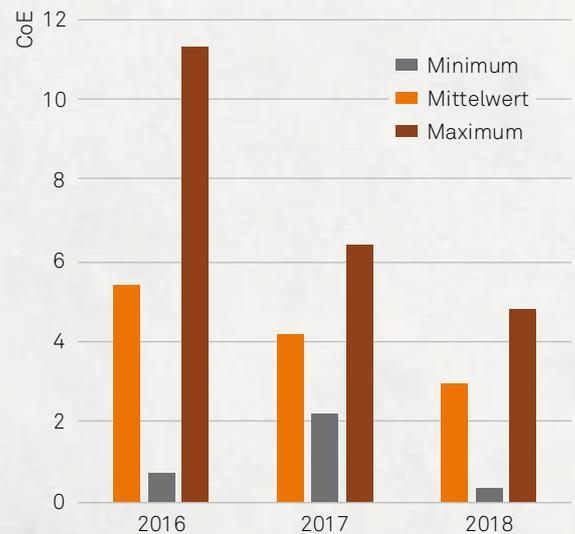


Abbildung 2: Empirie zu RoE, CoE und CIR⁵

Diese Sichtweise erlaubt es daher jedoch gerade nicht, die Schwachstellen zu erkennen und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Aus diesem Grund ist es notwendig, (a) die Kennzahlen soweit möglich auf die Geschäftsfeldebene herunterzubrechen sowie (b) eine exakte Messung der Wertschöpfung der einzelnen Geschäftsfelder („Economic Value Added“) vorzunehmen.

Zu (a): Abbildung 3 zeigt den Aufbau einer Geschäftsfeldrechnung (Zahlen symbolisch), die sowohl wertorientiert als auch periodenorientiert aufgebaut werden kann. Die CIR ergibt sich am Beispiel der „Privatkundenbank“ mit rund 47 Prozent, indem zu den Vertriebskosten (siehe Zeile Zwischensumme) die der Privatkundenbank direkt zuordenbaren Leitungskosten addiert werden und das Ergebnis auf die Summe der Deckungsbeiträge III bezogen wird. Die CIR kann insoweit analog zur Gesamtbanksicht auch für einzelne Geschäftsfelder oder Profitcenter ermittelt werden.

Offensichtlich stellen sich mindestens die folgenden Fragen:

- Reichen die erzielten Kennzahlenwerte aus? Insofern werden Vergleichswerte benötigt, die sich auf die Vorperiode(n), eine Vergleichsgruppe (im Beispiel etwa Privatzu Firmenkundenbank) oder einen Planwert erstrecken können.
- Soll periodisch oder wertorientiert gemessen werden? Üblicherweise messen Institute periodisch. Die wertorientierte Sicht weist jedoch den Vorteil auf, den Neugeschäftserfolg des jeweiligen Geschäftsfelds unmittelbar und auch im Sinne eines Frühwarnsystems abzubilden. Die Praxis ist folglich zu empfehlen, beide Sichtweisen abzubilden,

- Ist die Kennzahl CIR ausreichend oder werden weitere Kennzahlen benötigt? Hier muss Bezug nehmend auf eine ausführliche Diskussion dieser Frage an anderer Stelle⁶ eine differenzierte Sicht eingenommen werden:

Kennzahlen verfolgen unterschiedliche **Zwecksetzungen**, wobei hier die Entscheidungs- und Lenkungsfunktion und damit die Verursachungsgerechtigkeit dominiert – unter diesem Aspekt ist die wertorientierte der periodischen Abbildung vorzuziehen.⁷ Liegen also in Abbildung 3 wertorientierte Deckungsbeiträge vor, so drücken diese die Wertschöpfung der einzelnen Geschäftsfelder aus. Da eine positive Wertschöpfung die Deckung auch der Kapitalkosten voraussetzt, muss hinterfragt werden, ob der Deckungsbeitrag I (Nettomarge) bereits die einzelgeschäftbezogenen Eigenkapitalkosten beinhaltet. Eigenkapitalkosten können ökonomisch (Eigenkapitalbindung anhand des VaR) oder aufsichtsrechtlich (Eigenkapitalbindung zum Beispiel nach dem Kreditrisikostandardansatz) ermittelt werden. Die letztgenannte Variante ist dann zielführend, wenn die juristisch geprägte Eigenkapitalbindung die ökonomische Eigenkapitalbindung übersteigt und ein echter Engpass bei der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalhinterlegung vorliegt. Davon ist angesichts der gestiegenen aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalanforderungen mittlerweile bei vielen Instituten auszugehen.

Erfolgt keine einzelgeschäftbezogene Eigenkapitalkostenermittlung, so muss entsprechend die Eigenkapitalverzinsung auf Ebene der Teilbanken berücksichtigt werden. Die Eigenkapitalbindung kann zum Beispiel anhand der Ist-RWA-Werte erfolgen. Um die Eigenkapitalallokation effizient zu gestalten, sollten jedoch die geplanten, sprich die „bestellten“ Eigenkapitalwerte Verwendung finden.

	Geschäftsfeld Kundengeschäft							Summen
	Privatkundenbank			Servicekunden Betreuer 4	Firmenkundenbank			
	A Private Banking Betreuer 1	B Individualkunden Betreuer 2	Betreuer 3		A Firmenkunden Betreuer 5	Betreuer 6	B Gewerbet. Betreuer 7	
Deckungsbeitrag I (Nettomarge)	470.000,00 €	341.000,00 €	292.000,00 €	248.000,00 €	430.000,00 €	360.000,00 €	225.000,00 €	2.366.000,00 €
+ laufende Provisionen	100.000,00 €	35.000,00 €	30.000,00 €	12.500,00 €	75.000,00 €	63.000,00 €	20.000,00 €	335.500,00 €
Deckungsbeitrag II	570.000,00 €	376.000,00 €	322.000,00 €	260.500,00 €	505.000,00 €	423.000,00 €	245.000,00 €	2.701.500,00 €
- Prämie für Backoffice	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 5.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 8.000,00 €	- 63.000,00 €
- direkte (eigene) Backofficepa								- €
Deckungsbeitrag III	560.000,00 €	366.000,00 €	312.000,00 €	255.500,00 €	495.000,00 €	413.000,00 €	237.000,00 €	2.638.500,00 €
direkte Kosten Vertrieb								- €
Personal	- 100.000,00 €	- 80.000,00 €	- 80.000,00 €	- 50.000,00 €	- 100.000,00 €	- 100.000,00 €	- 60.000,00 €	- 570.000,00 €
Sachkosten	- 15.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 7.500,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 9.000,00 €	- 85.500,00 €
Zwischensumme	- 115.000,00 €	- 92.000,00 €	- 92.000,00 €	- 57.500,00 €	- 115.000,00 €	- 115.000,00 €	- 69.000,00 €	- 655.500,00 €
Deckungsbeitrag IV	445.000,00 €	274.000,00 €	220.000,00 €	203.000,00 €	380.000,00 €	308.000,00 €	178.000,00 €	2.018.000,00 €
Personal-/Sachko. Leitung Teilbank	- 200.000,00 €			- 150.000,00 €	- 200.000,00 €			- 550.000,00 €
= DB Teilbank	730.000,00 €			53.000,00 €	674.000,00 €			1.468.000,00 €
= DB Privatkundenbank	792.000,00 €				674.000,00 €			= DB Firmenkundenbank
DB Geschäftsfeld Kunde	1.466.000,00 €							
CIR*	47,30% Kosten/DB PK-Bank				43,58% Kosten/DB FK-Bank			
nachrichtlich:	Overhead Gesamtbank							- 500.000,00 €
Overhead nach DB Teilbanken verteilt	- 370.122,78 €				- 229.877,22 €			- 600.000,00 €
	525.877,22 €				444.122,78 €			966.000,00 €
	= Erfolgsbeitrag Privatkundenbank				= Erfolgsbeitrag FK-Bank			

Abbildung 3: CIR auf Geschäftsfeldebene

Plant man analog zur Unternehmensbewertung oder zur an anderer Stelle vorgestellten Filialanalyse weit in die Zukunft, so kann auch der rechnerische Marktwert der einzelnen Geschäftsfelder angegeben werden.

FAZIT

Auf Basis der skizzierten Messung und Beurteilung der einzelnen Geschäftsfelder kann zusammengefasst eine aussagefähige Analyse der jeweiligen Stärken und Schwächen vorgenommen werden. Auf dieser Basis lassen sich dann Maßnahmen einleiten, die in der Zukunft zu Verbesserungen der Profitabilität führen. Hierzu zählen unter anderem das Produktdesign (Verzicht auf „Sonderanfertigungen“), die Preispolitik, aber auch Kostenoptimierungen, die wiederum weitergehende Prozessanalysen voraussetzen. ■

Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner
konrad.wimmer@msg-gillardon.de

- 1 Quelle: Interview des Handelsblatts vom 05.09.2019 mit Felix Hufeld, BaFin.
- 2 Quelle: Joachim Wuermeling, Keynote beim 3. Forum der Deutschen Kreditwirtschaft zu Aufsicht und Regulatorik. Profitabilität im digitalen Zeitalter – Chancen und Risiken für den Bankensektor, 24.10.2019, Frankfurt am Main.
- 3 Quelle: Schlottmann/Wimmer: Kennzahlenorientierte Banksteuerung und Pareto-orientierte Steuerung von strategischen Kennzahlen, in: Risiko Manager 02/2019, S.11.
- 4 Annahmen bei der Auswertung: Jahresüberschuss vor Steuern, ermittelt durch Addition der Steuerlast; 340g-Zuführung erhöht den Jahresüberschuss (außer bei Umwidmungen); CIR laut enger Definition der Aufsicht (Verwaltungsaufwendungen/ Rohertrag, mit Rohertrag= Zins und Provisionsüberschuss).
- 5 Quelle: Wimmer/Henke: Vortrag „Geschäftsmodellanalyse: Wichtige KPIs im Blick behalten“, Sparkassenkonferenz 2019, Hamburg.
- 6 Vgl. Schlottmann/Wimmer: Kennzahlenorientierte Banksteuerung und Pareto-orientierte Steuerung von strategischen Kennzahlen, in: Risiko Manager 02/2019.
- 7 Sollen mit dem neuen RTF-Leitfaden sowohl die normative als auch die ökonomische Perspektive umgesetzt werden, so sind beide Sichtweisen in der Geschäftsfeldrechnung abzubilden. Steht bei der Zwecksetzung hingegen der Abbildungs-/Erklärungsanspruch wie bei der Ergebnisspaltung im Vordergrund, so ist primär periodisch abzubilden.

