

Ordus  
Bochum

# Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

Dr. Johann Rudolf Flesch,  
Mitglied des Vorstands der DG BANK

Bochum, den 25. November 1997



f.

---

# Agenda

- I. Grundphilosophie der Unternehmenssteuerung in der DG BANK
- II. Anwendungsbereiche der Barwertmethode in der DG BANK
  1. Neugeschäftsorientierung im Vertrieb
  2. Portfolioansatz im Risikomanagement
  3. Kundenindividuelle Risikobewertung im Kreditgeschäft
- III. Zusammenfassung

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZG\8307\lfgld:Valen\hrf\_001.pre

---

# Agenda

## I. Grundphilosophie der Unternehmenssteuerung in der DG BANK

## II. Anwendungsbereiche der Barwertmethode in der DG BANK

1. Neugeschäftsorientierung im Vertrieb
2. Portfolioansatz im Risikomanagement
3. Kundenindividuelle Risikobewertung im Kreditgeschäft

## III. Zusammenfassung

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

© DG Bank Unternehmenssteuerung 1/197

CZG\8307\lfig\d:\daten\hrf\_001.ppt

---

## Probleme des "klassischen" Controllingansatzes

- Mangel an führungsrelevanten Informationen über die tatsächliche Akquisitionleistung der Kundenbereiche
- Fehlende Transparenz über die Risikolage und uneinheitliche Instrumente zur Risikosteuerung
- Auf Kostenverrechnung reduzierte Instrumente des Kostenmanagements
- Durch Verquickung mit Fragestellungen der externen Rechnungslegung keine Unternehmensführung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZG8307\lqg\l\data\hvf\_001.pre

---

# Grundphilosophien der neuen Unternehmenssteuerung

- I. Förderung der Akquisitionsleistung  
Neugeschäftsfokus im Kundengeschäft
- II. Integrative Risikosteuerung  
Portfoliogedanke
- III. Optimaler Ressourceneinsatz  
Prozeßorientierung im Kostenansatz

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/197  
CZG\8307\lign\dt\valen\hrf\_001.pre

---

# Bank der Zukunft

Auf Wettbewerbs-  
vorteile ausgerichtete  
Portfoliozusammenstellung

Vertriebs-  
bank

Portfolio-  
bank

Produktions-  
bank

Controlling muß seine Informations- und Beratungsleistung auf das individuelle  
Geschäftsportfolio der Bank ausrichten.

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZG8307\lsgkd\daten\hfrf\_001.pre

---

## Herausforderung an das Controlling

### Vertrieb

- Schnelles Erkennen von Nachfrage und Wettbewerbsveränderungen
- Flexibilität im Informationsangebot



### Portfolio

- Rendite/Risikokalkül für alle Geschäftsaktivitäten



### Produktion

Bankbetriebliche Produktion nach kostenrelevanten Erkenntnissen



Neugeschäftsorientierung

Professionelles Portfolio Management

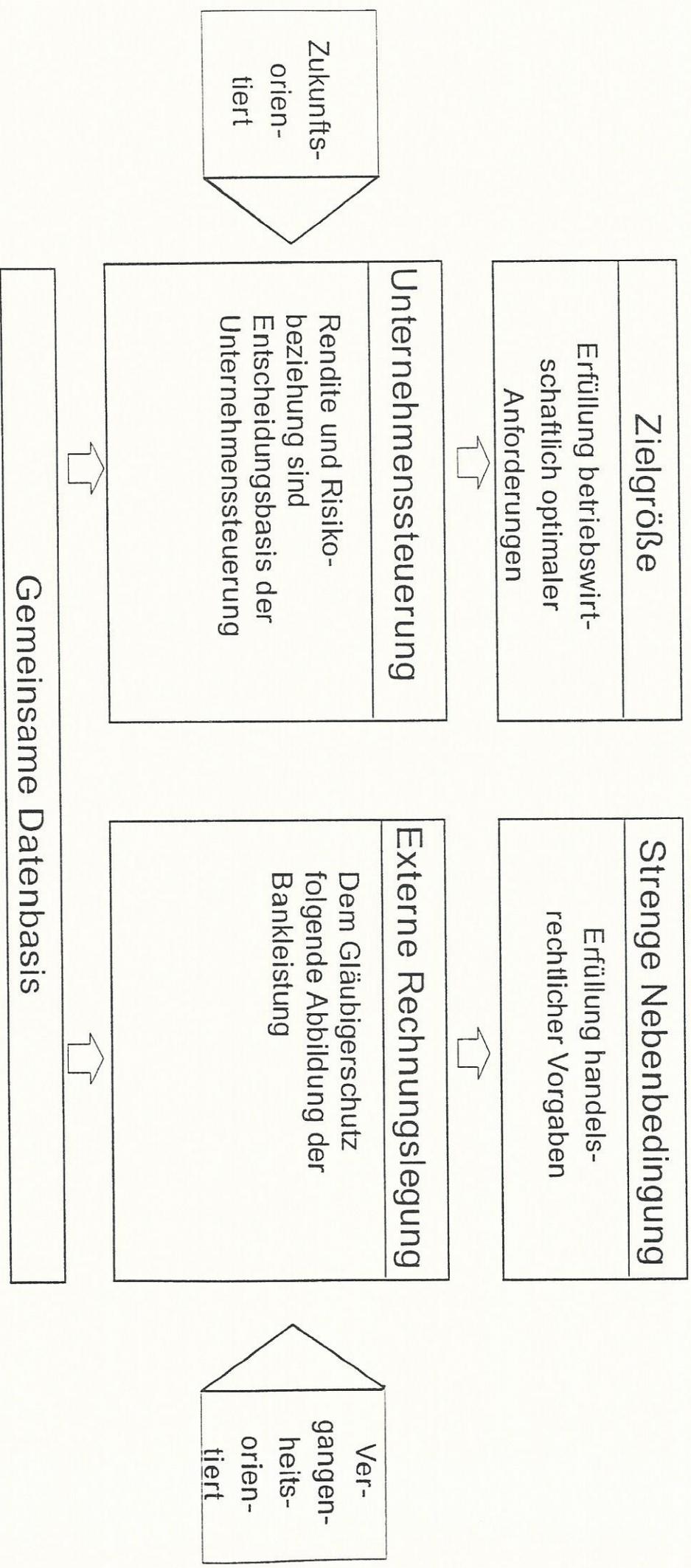
Industrielle Standards

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZG18307\llyd\daten\hrf\_001.ppt

# Der Zweck bestimmt die Rechnung

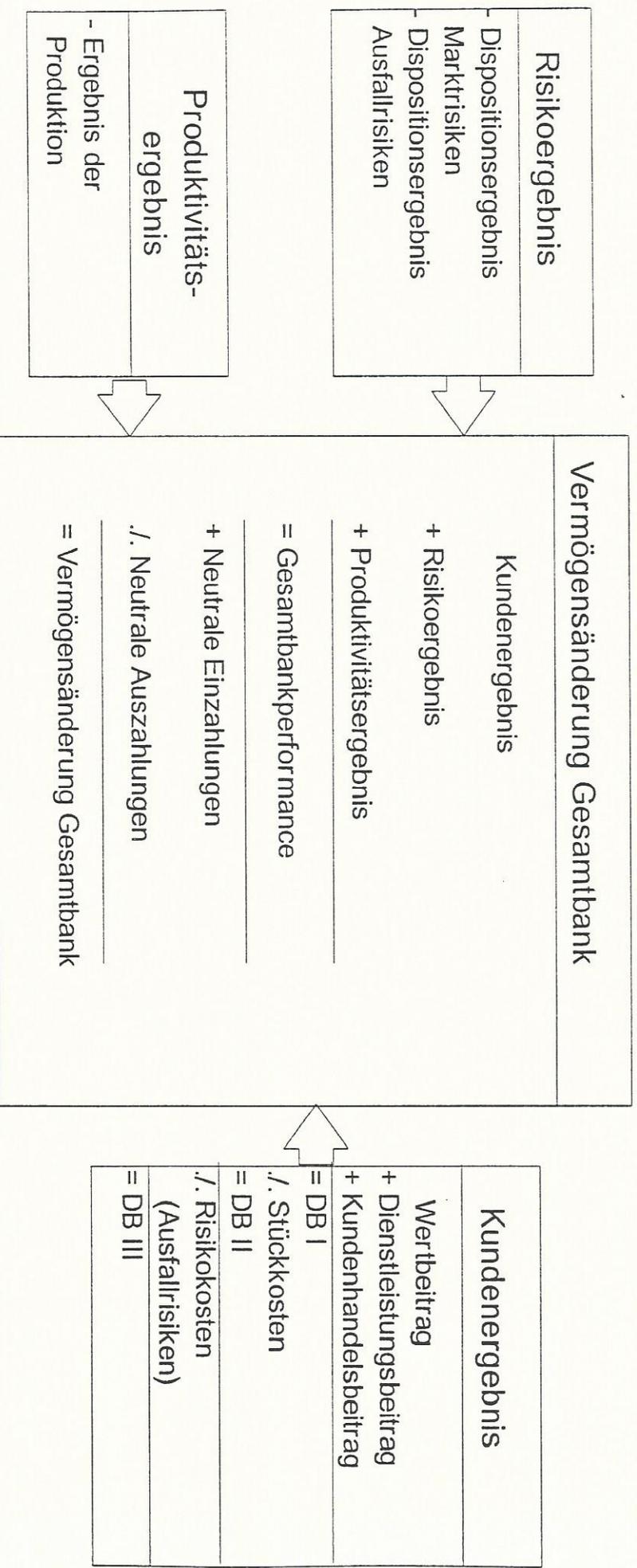


Rendite- und Risikobeziehungen sind Entscheidungsbasis der Unternehmenssteuerung

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZG8307\lgl\dat\daten\hrf\_001.ppt

# Betriebswirtschaftliches Ergebnis Gesamtbank



DG BANK

---

# Agenda

I. Grundphilosophie der Unternehmenssteuerung in der DG BANK

II. Anwendungsbereiche der Barwertmethode in der DG BANK

1. Neugeschäftsorientierung im Vertrieb

2. Portfolioansatz im Risikomanagement

3. Kundenindividuelle Risikobewertung im Kreditgeschäft

III. Zusammenfassung

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZG\8307\lign\dat\enthrf\_001.pre

---

# Agenda

- I. Grundphilosophie der Unternehmenssteuerung in der DG BANK
- II. Anwendungsbereiche der Barwertmethode in der DG BANK
  1. Neugeschäftsorientierung im Vertrieb
  2. Portfolioansatz im Risikomanagement
  3. Kundenindividuelle Risikobewertung im Kreditgeschäft

## III. Zusammenfassung

---

DG BANK

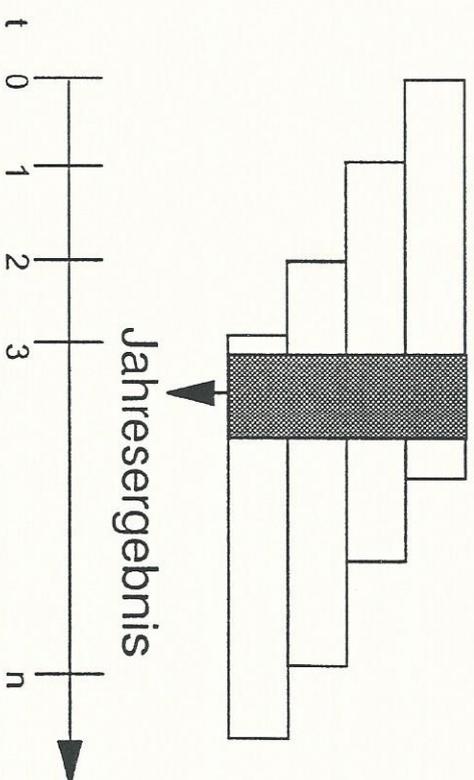
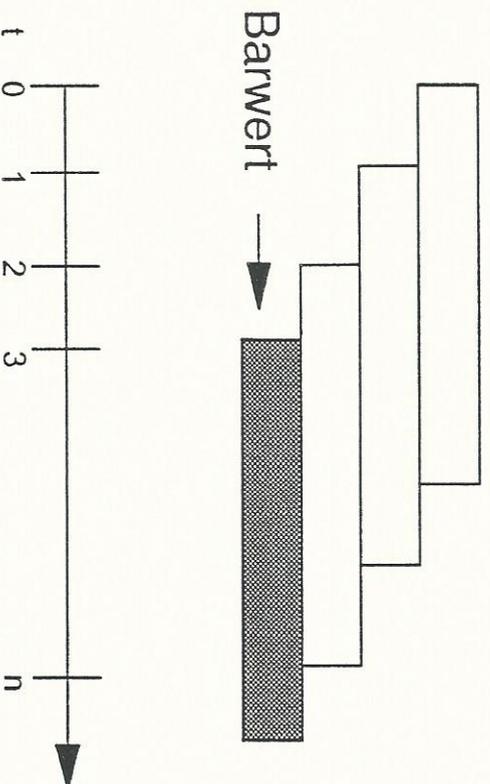
Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZG\8307\lloyd\daten\hrf\_001.pre

# Die Neugeschäftssteuerung ersetzt die Bestandsbetrachtung

Zwei Berichtsmodule:

Neugeschäfts-  
steuerung

Bestands-  
meldung



DG BANK

---

## Die tatsächliche Erfolgsmessung des Neugeschäftes wird über das Barwertkonzept gewährleistet

- Jedes Geschäft wird nur einmal als Neugeschäft geplant, gemessen und berichtet.
- Die erzielte Marge und die Laufzeit werden in ihrer Wirkung auf den Gesamterfolg gemessen.
- Im Gegensatz zur vergangenheitsorientierten Bestandsinformation ist der Barwert zukunftsorientiert und die Darstellung wird nicht durch Akquisitionsleistungen aus vergangenen Perioden verfälscht.
- Sämtliche Erträge aus einem Geschäft (Provisionen, Gebühren und Barwerte) sind miteinander vergleichbar.
- Der Barwert ist ein Frühindikator. Positive und negative Tendenzen werden im Ergebnisbeitrag des Neugeschäftes unmittelbar ersichtlich.
- Bestandsbetrachtungen spielen weiterhin eine Rolle in der Risiko- und Ressourcensteuerung sowie in der Finanzsteuerung.

---

### DG BANK

## Nicht für jede Steuerungskomponente des Kundenergebnisses ist ein (geschäftsindividueller) Marktpreis als Wertmaßstab vorhanden

Steuerungskomponente	Preisbasis (DG BANK)	andere Banken
DB I	Marktpreis (i. S. v. Barwerten)	Marktpreis
DB II/Stückkosten	Verhandlungspreis (auf Basis von Prozeßkosten)	Standardstückkosten
DB III/Risikokosten	Kunden- und geschäftsindiv. Preis auf Basis des OPM	Standardrisikoprämien

Die Beschäftigung mit den Steuerungsinstrumenten (Ertrag, Kosten, Risiko) wird zu differenzierten Marktpreisen und damit zur Vermeidung von Fehlsteuerungen führen.

DG BANK

---

## **Die richtigen Geschäfte einwerben ist der Schlüssel zum Erfolg**

- Dezentrale Vorkalkulation
- Risikoorientiertes Pricing
- Taggleiche Disposition des Neugeschäftes (Portfoliosteuerung)

**Controlling unterstützt die Marktbereiche durch entsprechende Methoden, Instrumente und Prozesse**

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZGI8307\lfigld:\daten\hrf\_001.ppt

# Management des Zinsänderungsrisikos in der Neugeschäftssteuerung

## Neugeschäftssteuerung

Zinsstruktur  $t_0$

Cash Flow des Einzelgeschäfts

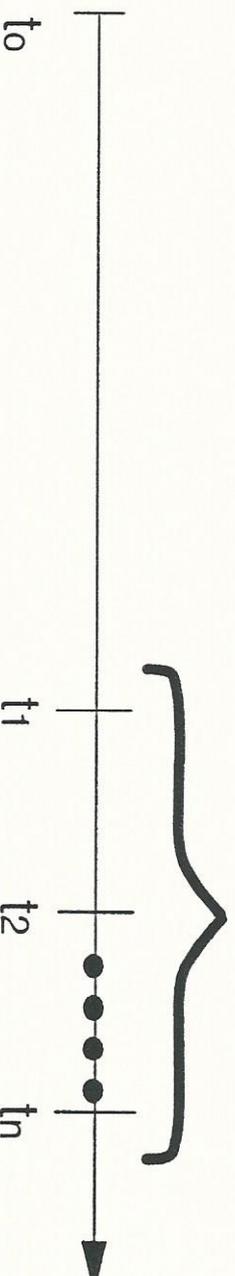
## Portfoliosteuerung

Zinsstruktur  $t_n$

Gesamt Cash Flow  
Zinstragender Titel

=> Wert des Einzelgeschäfts bei  
Geschäftsabschluss

Wertveränderung über die Zeit  
auf die Gesamtzinsposition  
(=> Performance Zinsbuch)



DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZG\8307\lfig\d:\daten\hrf\_001.pre

---

# Agenda

- I. Grundphilosophie der Unternehmenssteuerung in der DG BANK
- II. Anwendungsbereiche der Barwertmethode in der DG BANK
  1. Neugeschäftsorientierung im Vertrieb
  2. Portfolioansatz im Risikomanagement
  3. Kundenindividuelle Risikobewertung im Kreditgeschäft
- III. Zusammenfassung

---

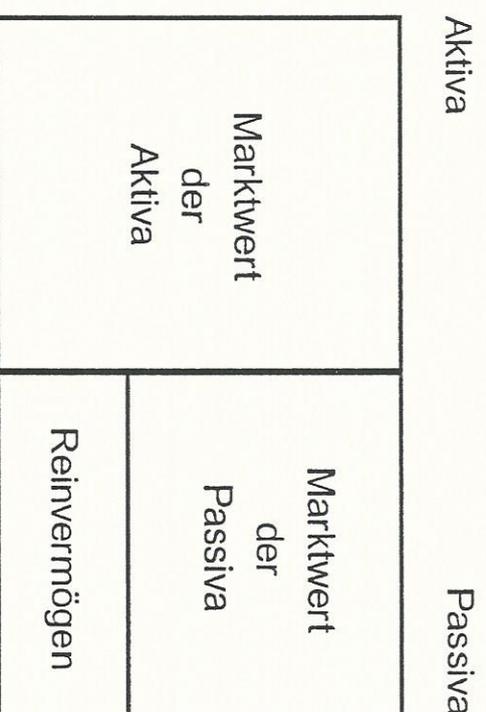
DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZG18307\lfig\d:\daten\hrf\_001.ppt

---

## Das Reinvermögen als zentrale Steuerungsgröße

Die zentrale Steuerungsgröße der Risikosteuerung bildet das Reinvermögen der Bank. Das Reinvermögen stellt den Differenzbetrag zwischen den zu Marktpreisen bewerteten Aktiva und Passiva dar:



Die Rendite und das Risiko auf dieses Reinvermögen gilt es planerisch zu erfassen und zu steuern.

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZG18307\lglid:\daten\hrf\_001.ppt

---

# Grundgedanke der Risikosteuerung

Die Eigner der Bank werden ihr Kapital nur dann dauerhaft in die Bank investieren, wenn sie eine dem Risiko angemessene Rendite erwarten können und es am Markt keine bessere Alternativenanlage gibt.

Die Bank muß sich in ihrer Geschäfts- und Risikopolitik auf dieses "wirtschaftliche Grundgesetz" einstellen:

- Bewertung aller Forderungen und Verbindlichkeiten zu Marktpreisen
- Begrenzung des maximal tolerierbaren Verlustpotentials (Risikokapital)
- Einheitliche Messung aller Kernrisiken im Bankgeschäft
- Rationales Investment in den Geschäftsfeldern (Rendite/Risikokalkül)
- Durchgängig formulierte Risikopolitik in allen Geschäftsfeldern

---

DG BANK

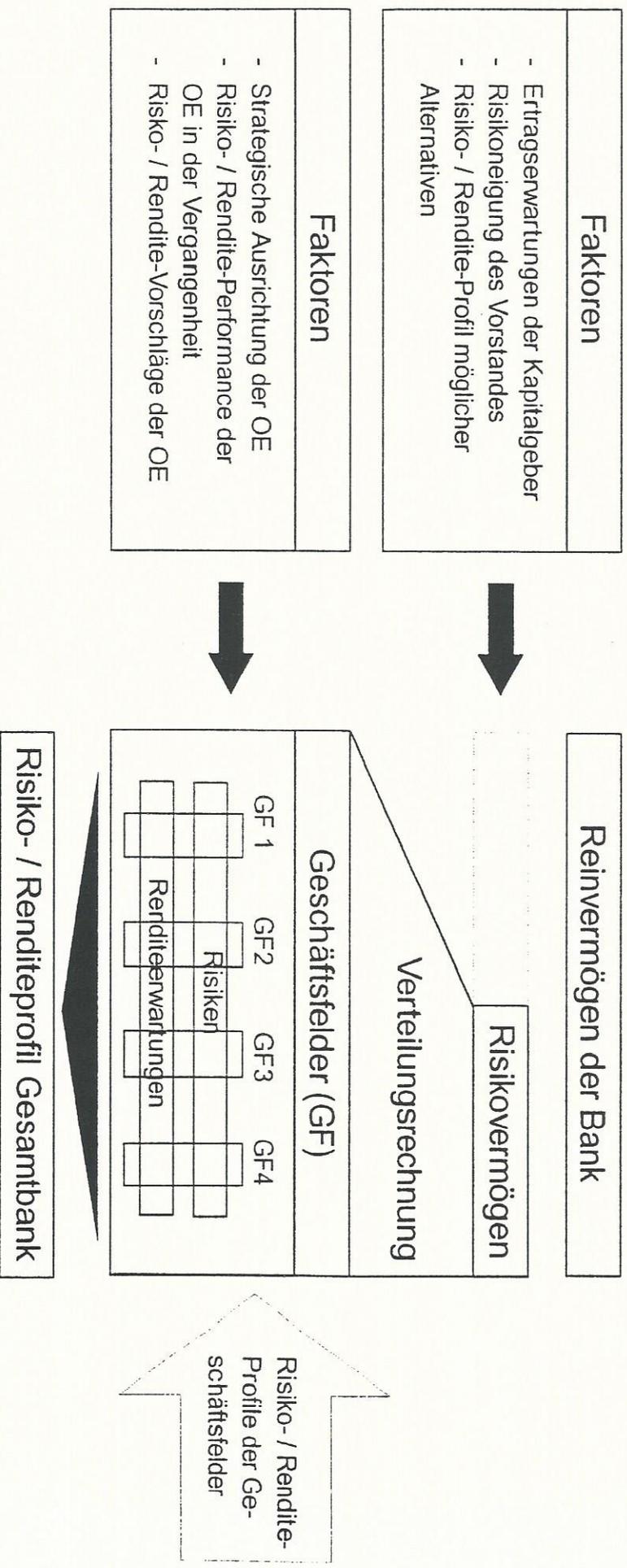
Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis

@ DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZG18307\lgl\dat\daten\hrf\_001.ppt

# Die Allokation der knappen Ressource Risikovermögen erfolgt nach portfoliotheoretischen Gesichtspunkten über alle Geschäftsfelder

Die Determinierung und Verteilung des Risikovermögens wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst



DG BANK

---

# Agenda

- I. Grundphilosophie der Unternehmenssteuerung in der DG BANK
- II. Anwendungsbereiche der Barwertmethode in der DG BANK
  1. Neugeschäftsorientierung im Vertrieb
  2. Portfolioansatz im Risikomanagement
  3. Kundenindividuelle Risikobewertung im Kreditgeschäft
- III. Zusammenfassung

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZG\8307\igld:\daten\hrf\_001.ppt

---

## Bedingungen für die Allokation des Risikovermögens

Die Entscheidung über die Verteilung des Risikovermögens erfordert

→ die Operationalisierung der Ertrags- und Risikorelationen über Marktpreis- und Ausfallrisiken

und

→ ein Gleichnamigmachen der beiden großen Bankrisiken



Zur Bewertung des Ausfallrisikos stellt die Optionspreismethode  
das adäquate Instrumentarium dar.

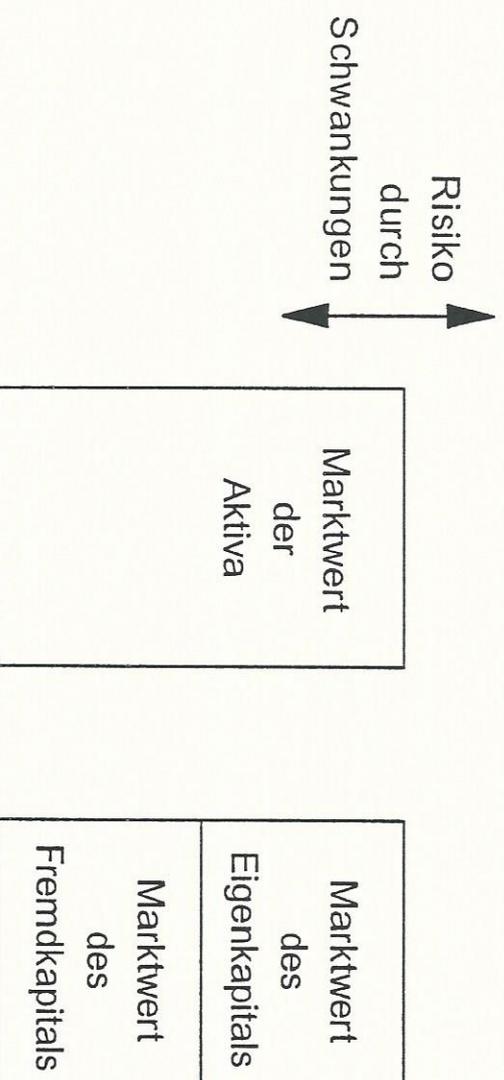
---

DG BANK

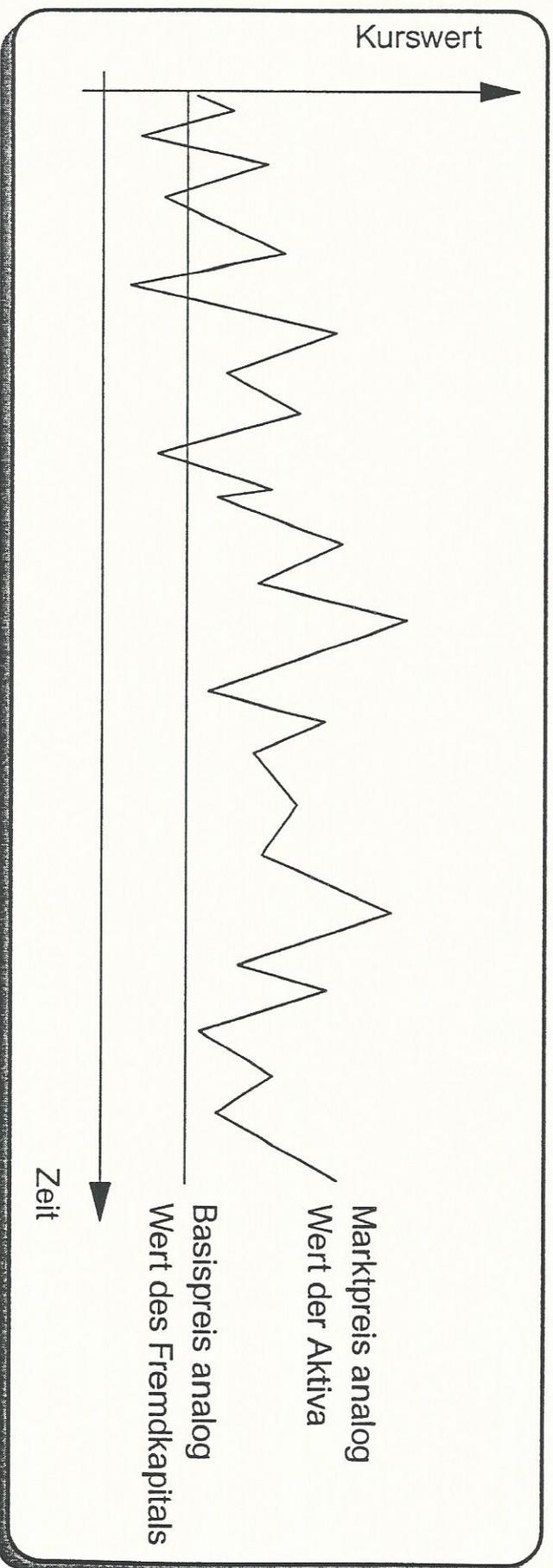
Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZGN8307\lign\d:\daten\hrf\_001.pre

# Grundgedanke der kundenindividuellen Bewertung des Ausfallrisikos

Ein Ausfallrisiko ist dann gegeben, wenn der Marktwert der Aktiva eines Kreditnehmers unter der Berücksichtigung von Ertragsschwankungen während der Laufzeit unter den Marktwert des Fremdkapitals sinken kann.



# Quantifizierung des Preises für die Übernahme von Ausfall- risiken in Analogie zur Preisfindung bei Aktienoptionen



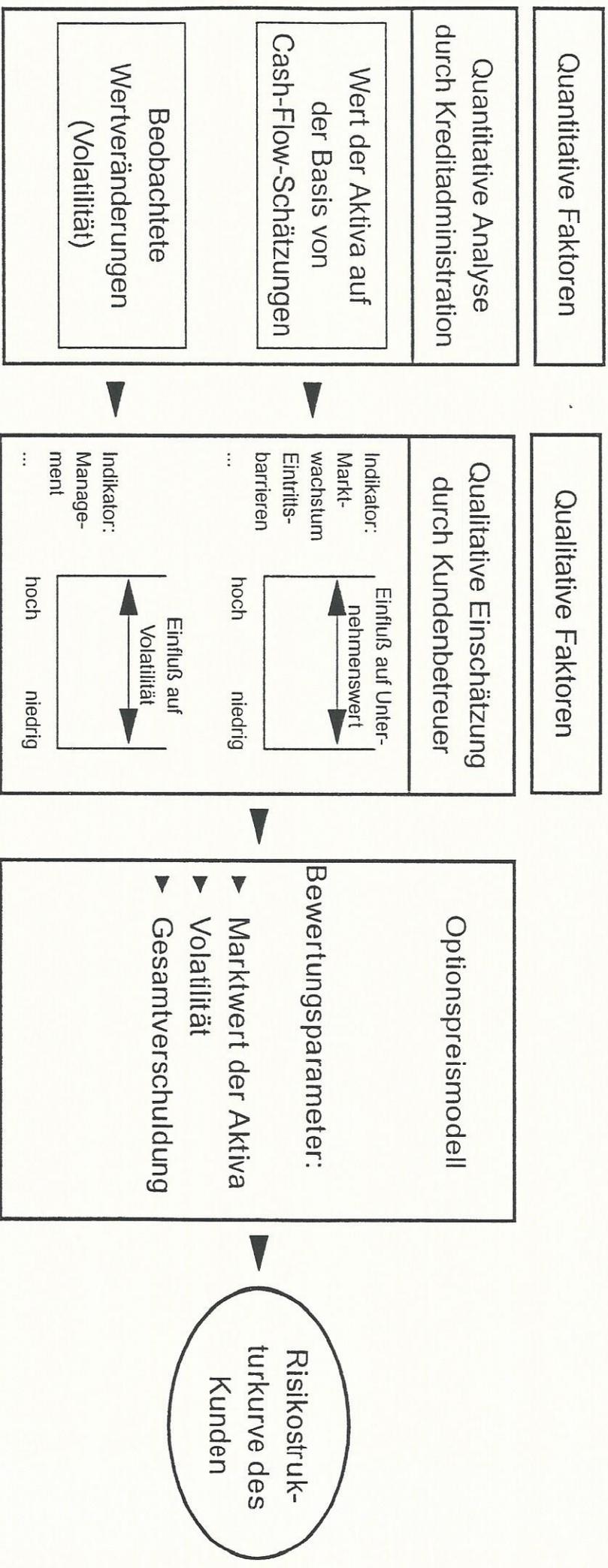
Der Fremdkapitalgeber ist Stillhalter einer Put-Option  
des zu kreditierenden Unternehmens.

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97

CZ G18307\lfig\d\daten\hrt\_001.pre

Durch systematische Verknüpfung von Ergebnissen der Bonitätsanalyse lässt sich eine zukunftsbezogene Risikobewertung gewinnen



Erwartete Trendveränderungen werden durch qualitative Faktoren berücksichtigt.

DG BANK

---

# Agenda

- I. Grundphilosophie der Unternehmenssteuerung in der DG BANK
- II. Anwendungsbereiche der Barwertmethode in der DG BANK
  1. Neugeschäftsorientierung im Vertrieb
  2. Portfolioansatz im Risikomanagement
  3. Kundenindividuelle Risikobewertung im Kreditgeschäft

<h2>III. Zusammenfassung</h2>
-------------------------------

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZG18307\lgld:\daten\hrf\_001.ppt

---

## Zusammenfassung I

- Banken werden ihre Geschäftstätigkeit zukünftig stärker auf ihre "Stärken" im Vergleich zum Wettbewerb ausrichten müssen.
- Controlling muß dem Steuerungszweck entsprechende Instrumente und Prozesse bereitstellen.
- Zielsetzungen sind Akquisitionserfolg, Integriertes Risikomanagement und Kostenmanagement nach individuellen Standards
- Die Barwertmethode bildet die konzeptionelle Basis für ein integriertes Steuerungssystem.

---

### DG BANK

---

## Zusammenfassung II

- Der Neugeschäftsfokus sichert die Zukunfts- und Wettbewerbsorientierung in der Steuerung des Kundengeschäfts.
- Der Portfolioansatz ermöglicht die optimale Kapitalallokation über alle risikotragenden Geschäftsaktivitäten.
- Das Optionspreismodell ist der Ausgangspunkt für ein systematisches Management des Ausfallrisikos.
- Für das Kostenmanagement ist ein entsprechend "barwertorientierter" Ansatz zu definieren in dem Kosten- und Investitionsrechnung zusammenfallen.

---

DG BANK

Die Marktzinsmethode in der Bankpraxis  
© DG Bank Unternehmenssteuerung 11/97  
CZG\8307\lfig\d:\daten\hrf\_001.pre