

Controlling und Marketing sind Zwillingsschwestern und Leidensgenossen: Sie müssen nämlich bei ungenügender Informationsbereitstellung

Effiziente Navigationshilfen vermitteln!

- VON HERBERT MATTLE -

Eine zielbezogene Führung des Bankinstitutes ist überhaupt Grundvoraussetzung für ein Controlling. Das Umgehen mit Duration, Diskontierung oder Marktzinsmethode, aber auch umfassende Kenntnisse der bankengesetzlichen Vorschriften setzen eine fundierte Fach- und eine stete Weiterbildung voraus. Die finanzielle Führung einer Bank, und damit verbunden das Controlling, ist aus bekannten Gründen äusserst komplex (z.B. Spannungsfeld Liquidität-Sicherheit-Rentabilität, Risikovielfalt, mehrdimensionale Matrixorganisationen). Die Planung, als eine der Hauptaufgaben der Unternehmensführung, spielt eine tragende Rolle. Ohne die in den Plänen enthaltenen Ziele bestünden keine Anhaltspunkte, wohin das Bankinstitut gesteuert werden soll. Erst der Vergleich von Plan mit Ist-Werten und entsprechende Abweichungsanalysen lassen erkennen, ob Steuerungsmassnahmen zur Erreichung der anvisierten Ziele notwendig sind. Fast noch wichtiger ist für die Bankführung aber bereits das Erstellen und die rollen-Überarbeitung der mittel- und langfristigen Pläne, weil sich daraus sehr deutlich die finanzielle Machbarkeit einer ge-



Herbert Mattle ist eidg. dipl. Buchhalter/Controller (Präsident VEB Vereinigung eidg. dipl. Buchhalter/Controller und Mitglied der GL Sparcassa 1816, Wädenswil).

Kommentar begleitet werden, sondern das Zahlenmaterial muss mit den Führungsverantwortlichen ausdiskutiert werden. Dabei geht es nicht darum, Schuldige zu finden und ihnen Fehler nachzuweisen, sondern aufgrund der Erkenntnisse in die Zukunft gerichtete Gegensteuerungsmassnahmen einzuleiten.

Ein einfaches Kennzahlensystem (wie Strukturkennzahlen der Bilanz und Erfolgsrechnung, Rentabilitätsstammbaum) kann, auch als Frühwarnung und ergänzt mit Betriebsvergleichszahlen, wertvolle Dienste leisten. Da insbesondere bei den Regionalbanken und Raiffeisenkassen ein wesentlicher Teil des Unternehmensgewinnes aus dem Zinsgeschäft stammt, kommt der Zinsrisikosteuerung im Rahmen des Bilanzstrukturmanagements ein hoher Stellenwert zu. Nur schon das regelmässige und systematische Beschäftigen und Verfolgen der variablen und festverzinslichen Bilanzpositionen, ob mittels einfacher Zinsbindungsbilanz, Duration- oder Marktzinsmethode, Simulationen, scheint mir aus-

„Einfaches Kennzahlensystem kann wertvolle Frühwarn-Dienste leisten!“

wählten Strategie ersehen lässt (z.B. Eigenmittelunterlegung, Liquiditätserfordernisse, Rentabilität). In der Regel führen immer die gleichen strategischen Grundsätze zum Erfolg wie: Konzentration der Kräfte, Einfachheit, Beharrlichkeit, Aufbau von Stärken/Vermeiden von Schwächen, Ausnützung von Chancen, geschickte Innovation, Abstimmung von Zielen und Mitteln, Kooperationen oder Schaffung einer zweckmässigen Organisation. Als wesentlich betrachte ich auch, dass sich die Führungsorgane der Bank

einem bestimmten jährlichen Führungsrhythmus unterwerfen, mit regelmässiger Umweltanalyse und nötigenfalls Anpassung der Strategie.

Grundlage für die operative finanzielle Gesamtführung des Bankbetriebes bildet nach wie vor eine ordnungsgemäss geführte, monatlich sachlich und zeitlich sauber abgegrenzte Finanzbuchhaltung. Zusammen mit einem jährlichen Budget, basierend auf der Mittelfristplanung und unter Berücksichtigung der im Zeitpunkt der Erstellung bekannten Massnahmen mit finanzieller Auswirkung, lässt sich ein gutes Reporting aufbauen: Empfängerorientiert, immer gleicher Aufbau aller Auswertungen, Vergleiche Ist zu Budget und Vorjahr, ergänzt mit der Schätzung für das laufende Geschäftsjahr, schnell vorliegend. Das Reporting sollte nicht von einem umfassenden schriftlichen

„Jährliche Informatik-Folgekosten wiegen oft viel schwerer als einmalige Investitionen“

serst wertvoll zu sein. Absicherungsgeschäfte können sinnvoll sein, sind aber teuer und brauchen unbedingt eine professionelle Überwachung.

Ein bis anhin unbeliebtes Kind in der Bankenwelt, die Kostenrechnung, wird von immer mehr Banken eingeführt. Sinnvollerweise wird diese in Form von einer Deckungsbeitragsrechnung ausgestaltet. Persönlich bin ich der Meinung, dass der Nutzen einer Kostenrechnung für den mittleren Bankbetrieb aus verschiedenen Gründen zu relativieren ist, da sie unter anderem rückwärts- und nicht vorwärtsgerichtet ist, ein grosser schwer zuzuordnender Gemeinkostenblock vorhanden ist, die Ergebnisver-

antwortung in einer mehrdimensionalen Matrixorganisation eher schwierig ist, die Zuweisung der Passiv- zu den Aktivpositionen auf theoretischen Annahmen basiert. Vielfach ist es effizienter, für anstehende Entscheidungen eine problembezogene Sonderrechnung zu erstellen.

Grosse Lücken bestehen nach wie vor in der Anwendung des Controllings im indifferenten Geschäft, im Sichtbarmachen der Geldströme inner- und ausserhalb der Bilanz, bei der Kunden- und Produktkalkulation, im Marketingbereich.

Das Out-Sourcing von Aufgaben des Back-Offices kann ein Ausweg, für kleinere Banken aber auch eine Kostenfalle sein. Das Auslagern von Arbeiten führt gezwungenermassen zu zusätzlichen Fremdkosten. Dabei wird oftmals übersehen, dass infolge eines notwendigen minimalen Personalbestandes in kleinen Organisationen gar nicht Mitarbeiter und somit Kosten abgebaut werden können.

Warnen muss ich auch vor der ungeschehenen Übernahme von publizierten Kostenvergleichen wie Transaktionskosten für Auszahlungen am Schalter (ca. Fr. 20.-) und Bancomat-Bezug (ca. Fr.

5.-) für Entscheidungen in der eigenen Bank. Dieses Zahlenmaterial stammt in der Regel von Gross- oder Kantonalbanken und ist für diese sicherlich auch richtig. Hier haben wir es mit der gleichen Problematik zu tun, wie ich es im vorhergehenden Abschnitt dargestellt habe. So

“Out-Sourcing mit Kostenfallen!”

wird bei einer kleinen Filiale mit einem minimalen Personalbestand von 1,5 Mitarbeitern jede zusätzliche Schaltertransaktion wenig kosten, soweit sie ohne Personalaufstockung verarbeitet werden kann. Die Verlagerung auf Selbstbedienungsautomaten wird aber zusätzliche Investitionen und Folgekosten mit sich bringen, ohne dass Personal eingespart werden kann. Und – jeder Kundenkontakt am Schalter ist eine Chance!

Über Investition, insbesondere im Bereich der Informatik, wird meistens aufgrund der einmaligen Ausgaben entschieden, so richtig weh tun aber dann die jährlichen Folgekosten (Informatik rund

10% der Anschaffungskosten)! Kostenführerschaft wird heute von vielen angestrebt, ist aber besonders für kleinere und mittlere Banken in der Praxis schwierig zu erzielen. Voraussetzung sind kostengünstige Gemeinschaftswerke der Banken(gruppen) und sinnvolle Kooperationen der einzelnen Institute untereinander, z.B. Dienstleistungszentren, wobei diese aber meines Erachtens bereits eine bestimmte Grösse aufweisen müssen.

Der Controller ist für die Organisation des Controllings gesamthaft zuständig, ausüben muss es hingegen jeder Manager selber. Der wesentliche Nutzen des Controllings liegt im frühzeitigen Erkennen von Mängeln und dem rechtzeitigen Einleiten von Massnahmen. Es leistet somit einen grossen Beitrag an die langfristige Existenzsicherung einer Bank. Die Instrumente des Controllings für Routine und situative Entscheidungen sind schon lange bekannt und vorhanden – sie müssen aber, massgeschneidert für jede Bank, eingesetzt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist der Ausbau unserer heutigen trägen Informatiksysteme zu flexiblen und effizienten Management-Informationssystemen. ■

ELCA

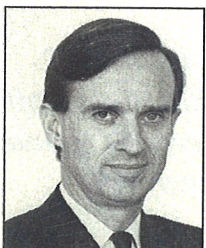
INFORMATIK

Die ELCA Informatik AG hat das Vergnügen, Sie anlässlich des 25. Jubiläums zu drei ausserordentlichen Seminaren einzuladen.

Um dem Geist gerecht zu werden, der die Entwicklung der ELCA geprägt hat und der stets im Zentrum ihrer Überlegung steht, hat die Firma drei hervorragende Redner ausgewählt. Sie werden sich gemäss ihrer Tätigkeit und ihren Erfahrungen zu einem gemeinsamen Thema äussern:



D I E Ö F F N U N G



DAVID DE PURY

Präsident des Verwaltungsrates der BBC Brown Boveri AG
Co-Präsident des Verwaltungsrates der ABB Asea Brown Boveri Gruppe

■ Am Donnerstag 16. September 1993, 17h00
Hotel Savoy, am Paradeplatz, Zürich

«Wirtschaftliche Herausforderungen der Schweiz am Ende des 20. Jahrhunderts»

Dieser Konferenz geht ein Vortrag von Daniel Biemann, Berater, ELCA Informatik AG, voran:
«Der Test als Mittel zur Vorbeugung von Softwarepannen».

Anmeldung bis zum 13. September: 01 363 46 00



ARTHUR DUNKEL

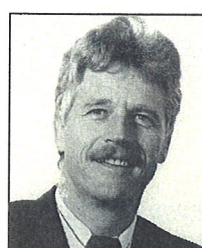
Ancien Directeur général du GATT

■ Le jeudi 7 octobre 1993, à 17h00
Beau-Rivage Palace, Lausanne-Ouchy

«L'ouverture des marchés mondiaux à la concurrence»

Cette conférence sera précédée par un exposé de Louis Marville, Consultant, ELCA Informatique SA,
«La prévention informatique: les tests».

Inscription avant le 1er octobre: 021 617 72 85



BENEDIKT WEIBEL

Präsident der Generaldirektion SBB

■ Am Mittwoch 27. Oktober 1993, 17h00
Hotel Schweizerhof,
Bahnhofstrasse 11, Bern

«Die SBB auf dem Weg ins Jahr 2000»

Dieser Konferenz geht ein Vortrag von Daniel Biemann, Berater, ELCA Informatik AG, voran:
«Der Test als Mittel zur Vorbeugung von Softwarepannen».

Anmeldung bis zum 22. Oktober: 01 363 46 00