

Herbert Mattle

Gedanken zum Controlling eines mittleren Bankbetriebes

Als eine der wenigen Branchen in der Schweiz kennen die Banken für die Rechnungslegung besondere gesetzliche Vorschriften (insbesondere Bankengesetz, Verordnung zum Bankengesetz, Weisungen Bankenkommission); zusätzlich verlangt die Schweizerische Nationalbank periodisch ausführliche Statistiken. Dieser Artikel befasst sich nicht mit diesen Sondervorschriften sowie mit den komplexen Bereichen Informatik und Internes Kontrollsystem.

Das Rechnungswesen und damit das Controlling eines Bankbetriebes sind nicht nur branchen-, sondern auch stark *unternehmensspezifisch*. Einige Gründe hierzu sind:

- internationale oder lokale Tätigkeit
- Art der Geschäftstätigkeit (Ringbank, Vermögensverwaltung, differentes Geschäft usw.)
- Leitbild/Strategie
- Unternehmenskultur
- Anzahl der Niederlassungen
- Zustand und Komplexität der Informatik
- Rechtsform
- Aktionärskreis.

Bewährte Lösungen im Organisationsbereich einer Bank können deshalb nicht einfach im Massstab 1:1 von einer anderen Bank übernommen werden. Diese Aussage gilt ganz besonders für den Informatikbereich.

Finanzbuchhaltung

Grundlage des Rechnungswesens im Bankbetrieb bildet meines Erachtens eine ordnungsgemäss geführte, monatlich zeitlich sauber abgegrenzte Finanzbuchhaltung. Sie muss auf die Frage «Was haben wir in diesem Geschäftsjahr verdient?» monatlich zuverlässig Auskunft geben können. Dazu ist es unter anderem unerlässlich, dass die Eigenbestände an Wertschriften, Edelmetallen oder fremden Sorten sowie auch alle Fremdwährungskonti monat-

lich zu Marktwerten bewertet werden und der Erfolg offen ausgewiesen wird. Ich bin überzeugt, dass dadurch schon viele böse Überraschungen am Jahresende hätten vermieden werden können. Ebenfalls sollte darauf verzichtet werden, bereits während dem Geschäftsjahr Ertragskürzungen und oder andere Gewinnmanipulationen vorzunehmen; Ist-Vergleiche zum Budget oder zum Vorjahr sind dadurch kaum noch möglich.

Technik des Abschlusses

Für eine zeitlich sauber abgegrenzte Monatsrechnung ist es nicht notwendig, dass die Abgrenzungen auch tatsächlich auf dem Buchhaltungssystem verbucht werden. Äusserst wertvoll hat sich der Einsatz eines Abschlussbogens erwiesen, durch den die «Brücke» von den (ordentlich verbuchten) Hauptbuchsaldi über die nur auf dem Abschlussbogen erfassten Umbuchungen/Korrekturen zum zeitlich abgegrenzten Bilanz- und Erfolgsrechnungsausweis geschlagen wird.

Ein solcher Abschlussbogen lässt sich heute problemlos in einem Arbeitsblatt

mittels marktgängiger Kalkulationssoftware wie Lotus 1-2-3 oder Symphony auf dem PC erstellen; vertiefte Programmierkenntnisse sind nicht notwendig. Der Autor verfügt über eine solche Lösung, bei der die meisten für den Abschluss notwendigen Umbuchungen oder Abgrenzungen automatisch vorgenommen werden und als «Abfallprodukt» zusätzlich noch die 4-seitige SNB-Monatsstatistik und ein grosser Teil des Reporting direkt ausgedruckt werden können.

Überhaupt ist ein geschicktes «Teamwork» Host-PC gefragt! Aufwendige Arbeiten wie Marchzinsberechnungen oder Kompensation von Bankendebitoren und -kreditoren sollten möglichst durch den Host erledigt werden. Hingegen werden Versuche meist scheitern, direkt ab dem Host zur druckfertigen Bilanz und Erfolgsrechnung samt SNB-Statistiken zu gelangen. Es ist heute auch relativ einfach, Dateien des Host (z. B. Hauptbuchsaldi) direkt in das Arbeitsblatt auf dem PC hinunterzuladen und dort weiter zu verarbeiten.

Mittels des beschriebenen PC-Arbeitsblattes ist übrigens auch die zeitliche Abgrenzung der einzelnen Aufwands- und Ertragsposten einfach und ohne grossen Zeitaufwand zu bewerkstelligen.

Dazu noch einige generelle Bemerkungen zu Buchhaltungssystem und Hauptbuch einer Bank: Beide lehnen sich viel zu stark an konventionelle Lösungen aus Industrie- oder Handelsbetrieben an. Meines Erachtens können alle Buchungsvorgänge über Applikationen des Zahlungsverkehrs getätigt werden. Das Hauptbuch ist eigentlich nichts anderes als der kontomässige Ausdruck aufgrund einer entsprechenden Sortierung einer Datenbank – eine elegante Lösung für die im Bankbetrieb häufig wechselnden Schuldverhältnisse der einzelnen Kunden- und Bankkonti.



Herbert Mattle, dipl. Buchhalter/
Controller, Mitglied der Geschäftsleitung
Sparkasse Wädenswil-Richterswil-
Knaueramt, Wädenswil.

Reporting

Einige wesentliche Anforderungen, die ich an ein gutes Reporting stelle, lauten:

- Transparenz für den Empfänger, das Zustandekommen der Ergebnisse muss auch für den Nichtfachmann nachvollziehbar sein
- permanent gleicher Aufbau/Raster aller Auswertungen (Monatsberichte, Budget, Planungen usw.)
- stufengerechte Berichterstattung: mit der Hierarchie steigt auch die Verdichtung des Zahlenmaterials
- Vergleiche Ist-Vorjahr und Ist-Budget pro Monat und kumuliert für das Geschäftsjahr
- Schnelligkeit geht vor (übertriebene) Genauigkeit. Zahlen, die nicht spätestens 7 Werktage nach Monatsabschluss vorliegen, sind wertlos.

Kontoplan

Die Vorgaben im Bankengesetz gewähren bei der Gestaltung des Kontoplane wenig Freiraum. Wichtig ist ein geschickter Aufbau der Kontonummer: Diese besteht in der Regel aus Elementen wie Klassen/Gruppen (Dezimalklassifikation), Laufnummer, Fremdwährungscode, Filialcode.

Bei Banken, welche über keine eigentliche Kostenrechnung verfügen, besteht die Gefahr, dass der Kontenplan zu umfangreich wird. Grund: nebst den üblichen Kostenarten versucht man noch Kostenstellen oder ein Filialsystem zu integrieren (gilt entsprechend auch für Bilanz und Ertragsrechnung).

Planung

Rollende Planung innerhalb eines mittelfristigen Horizontes (meist 3-5 Jahre) ist auch in der Bankbranche üblich. Hier ist es sehr wichtig, mutig eigene Wege zu gehen und längerfristig nur die für die Unternehmung spezifisch kritischen Punkte eingehender und aufwendiger zu planen. Hierzu 2 Beispiele:

- a) In einer Vermögensverwaltungsbank mit einer Bilanzsumme von Sfr. 400 Mio und verwalteten Kundenvermögen von mehreren Milliarden (ausserhalb der Bilanz) sollte nicht allzuviel Zeit verwendet wer-

den, Planbilanzen für die nächsten 5 Jahre zu erstellen. Sinnvoll wäre aber beispielsweise die Planung der weiteren Entwicklung des Kundenvermögens und des Kommissionsertrages unter verschiedenen Szenarien.

- b) Eine Bank mit eher knapper Eigenmittelunterlegung ihrer Aktivpositionen hat keine Probleme mit der Liquidität. Hier ist der Zeitaufwand für die Erstellung von Planbilanzen mit jeweiliger Berechnung der Über- oder Unterdeckung der Eigenmittelunterlegung gerechtfertigt; auf umfangreiche Berechnungen im Liquiditätsbereich kann hingegen verzichtet werden.

Die Beschränkung der Planung auf das Wesentliche hat auch auf das Reporting einen positiven Einfluss, indem die wirklich wichtigen Aussagen nicht in einer Zahlenflut untergehen.

Kontakt mit Kontrollstelle

Die Pflege eines offenen und ehrlichen Kontaktes mit den zuständigen Bankrevisoren lohnt sich. Werden problematische Buchungsvorfälle bereits während dem Jahr mit den Revisoren abgesprochen, erspart dies unter Umständen nachträgliche Korrekturen des Jahresabschlusses.

Der umfangreiche und sehr detaillierte Revisionsbericht (bis 100 Seiten sind keine Seltenheit) hat sich in meiner Praxis als äusserst wertvolles Nachschlagewerk und Arbeitsinstrument bewährt.

Budget

Das Budget soll einen möglichen finanziellen Weg der Unternehmung für den Zeitraum eines Geschäftsjahres aufzeigen. Es ist im Prinzip nichts anderes als eine erste Schätzung des Jahresergebnisses im Zeitpunkt der Erstellung; zusätzlich enthält es Zielsetzungselemente. Als wichtigste Funktion zeigt es zahlenmässig auf, ob der von der Unternehmungsleitung eingeschlagene Weg gangbar ist und von den Aktionären akzeptiert wird. Selbstverständlich hat sich das Budget im Rahmen von Strategie und Planung zu bewegen.

So wie viele Wege nach Rom führen, darf ein Budget nicht starr gehandhabt werden. Bei grösserer Abweichung ist ein neues Budget zu erstellen. Beispiele:

- a) Eine Vermögensverwaltungsbank hat kurz vor dem Börsencrash im Herbst 1987 das Jahresbudget 1988 erstellt. Es ist nun nicht sinnvoll, während 1988 Ist-Vergleiche mit einem Budget anzustellen, bei dem der Kommissionsertrag aus vorgenanntem Grund um 50% zu hoch eingesetzt ist. Es muss ein neues Budget erstellt werden.
- b) Eine Bank mit starker Verankerung im Zinsgeschäft muss bei grundlegenden Zinssatzänderungen im Aktiv- und Passivgeschäft während einem Geschäftsjahr ihr Budget entsprechend anpassen.
- c) In vielen Banken wird über grössere Investitionen, insbesondere im Informatik- oder Raumbereich, relativ kurzfristig entschieden. Diese müssen in einem neuen Budget Eingang finden.

Ein weiterer Vorteil in der mehrmaligen Überarbeitung des Budgets (in der Regel 2-4 mal) liegt darin, dass wir jedesmal dem effektiven Jahresergebnis näher kommen (von «Budget» zu «Expected»). Um das ursprüngliche Jahresbudget und dessen Zielsetzungen nicht ganz aus den Augen zu verlieren, kann es im Reporting «pro memoria» weitergeführt werden.

Ich empfehle, das Jahresbudget erst nach Abschluss des laufenden Geschäftsjahres zu erstellen. Einige wichtige Gründe:

- Die schnellste und sicherste Ausgangslage für die Schätzung der meisten Budgetpositionen sind zweifelsfrei die Ist-Zahlen des Vorjahres; der Einzelkontoausdruck des Hauptbuches des abgelaufenen Geschäftsjahres stellt eine wertvolle Arbeitsunterlage dar.
- Die Abschlussmassnahmen zur Kürzung des effektiven Erfolges beeinflussen vielfach auch das kommende Geschäftsjahr (z. B. vorweggenommene Ausgaben, Abschreibungen).
- Der Druck des Industrie- oder Handelsbetriebes, frühzeitig Budgets für die Steuerung von Produktionsprozessen erstellen zu müssen, fällt weg.

Kostenrechnung

Für kleinere Bankinstitute lohnt sich der Aufbau und Unterhalt einer aufwendigen Kostenrechnung nicht. So lässt sich beispielsweise ein zweckmässiges System aufbauen, mit dem die einzelnen Geschäftsstellenleiter wöchentlich oder monatlich mit wenigen aussagekräftigen Kennzahlen geführt und überwacht werden können.

Auch wenn der Bankbetrieb mehrere Geschäftsstellen umfasst, genügt es, wenn einmal pro Jahr eine einfache Kostenrechnung erstellt wird. Dabei sollten nur die direkt zurechenbaren Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen berücksichtigt werden sowie der daraus erzielte Deckungsbeitrag an die zentrale Organisation. Der allfällige Versuch, den Aufwand eines zentralen Back-Offices auf die Geschäftsstellen umzulegen, führt oft zu zeitraubenden Diskussionen über die Wahl eines gerechten Schlüssels usw. Zudem sind diese Kosten ausserhalb des Einflussbereiches der Front.

Der Aufwand für die Einführung eines umfassenderen Kostenrechnungssystems rechtfertigt sich eigentlich nur bei gleichzeitiger Realisierung eines neuen Hauptbuchkonzeptes.

Controlling im speziellen

Mit der erwähnten zeitlich abgegrenzten Monaterfolgsrechnung, der beschriebenen Budgetierung und der längerfristigen Planung decke ich die Grundbedürfnisse des Controlling einer Bank ab. In der Praxis ist der Vergleich mit den Vorjahreszahlen aussagekräftiger als der Vergleich mit dem laufenden Budget. Mit den Zahlen des Vorjahres habe ich «sicheren Boden unter den Füssen», das Budget hingegen ist weit weniger fassbar («5% über Vorjahr» sagt mehr aus als «10% über Budget»).

Der weitere Einsatz des Controlling ist nun sehr unternehmensspezifisch. Aus Effizienzgründen sollten nicht ein umfassendes Controllingsystem mit entsprechender Zahlenflut aufgebaut, son-

dern schwergewichtig kritische Faktoren des Unternehmens untersucht werden. Beispiele:

- Zinsmargenrechnung
- Einführung neuer Dienstleistungen
- Rentabilität von Aktivpositionen wie Wertschriften, Liegenschaften
- Alternativen der Eigenmittelbeschaffung
- Politik der Bildung stiller Reserven
- Steuerplanung.

Ein weiteres und wichtiges Betätigungsfeld hätte der Controller beim grössten Kostenfaktor einer Bank, dem Personalaufwand. Wenn dies nur nicht so heikel wäre ...

Der Verantwortliche von Rechnungswesen und Controlling eines Bankinstitutes muss sich, neben den üblichen Führungsqualitäten, über eine gute betriebswirtschaftliche Ausbildung ausweisen, Gefühl für Machbares und Sinn für Wesentliches besitzen, die eingangs erwähnt Sondervorschriften kennen und beherrschen sowie das «Banking» verstehen und leben.

Anzeige

Manchmal ist die Lösung so einfach und naheliegend: Kleine und mittlere Betriebe führen jetzt mit dem komfortablen Programm s&a-Rapport-Bücher ihr Kassa-, Bank- und Postbuch sowie weitere Konten selbständig auf dem PC. Zur Freude des Treuhänders und seiner Mandanten versteht sich s&a-Rapport-Bücher mit den verschiedensten Hauptbuchprogrammen von PCs und mittleren Systemen. Einem Ausbau der s&a-Rapport-Bücher durch Adressen, Debitoren, Fakturierung, Kreditoren, Artikel und Lager bis hin zur Finanzbuchhaltung steht nichts im Weg. s&a macht Computer nützlich, so einfach und naheliegend wie versprochen. s&a-Rapport-Bücher und alles was dazugehört gibt es beim qualifizierten Spezialisten für Treuhänder:

E
D
V

hartmann

vazerolgasse 2/4 7000 chur
telefon 081 22 36 34 / 22 55 32
fax 081 22 99 86

MCS

BERATUNGS AG

Alte Landstrasse 55
CH-8802 Kilchberg / ZH
Tel: 01/715 46 24
Fax: 01/715 32 00



EDV-Beratung • Egli & Partner
Bellikerstrasse 15 • 8968 Mutschellen
Tel. 057 / 31 78 00