In: K. Dellmann / K. P. Franz (eds.): Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement. Haupt Verlag Bern 1994, pp. 681-710.

p. 681

Aufbau einer Bankkostenrechnung zur Förderung dezentraler Verantwortung

KLAUS SPREMANN

Gliederung:

1. Einleitende Übersicht … 681

2. Diagnose heutiger Bankkostenrechnungen… 683
2.1 Nebeneffekt der Bankenregulierung… 683
2.2 Schwächen traditioneller Systeme… 685
2.3 Zusammenfassende Kommentierung… 688

3. Ausgangssituation und erste Festlegungen … 690
3.1 Ausgangssituation… 690
3.2 Controllingaufgabe und Führungsaufgabe … 691
3.3 Prozesse und Kundennutzen … 693
3.4 Heterogenität der Bankbereiche … 696
3.5 Benchmark für das Unternehmensziel 698

4. Aufbau der Prozesskostenrechnung … 700
4.1 Grundsätzliches … 701
4.2 Zwanzig Prozesse 702
4.3 Kostenartenrechnung … 706
4.4 Kundensegmente … 707

Literaturverzeichnis … 710

1. Einleitende Übersicht

Banken sind mit ihren Kostenrechnungssystemen unzufrieden. Dafür gibt es einige prinzipielle Gründe. Sie sind in Besonderheiten des Bankgeschäftes zu sehen, die in den meisten Kostenrechnungen nicht adäquat abgebildet werden. Vor allem aber hat der weltweit im letzten Jahrzehnt einsetzende härtere Wettbewerb im Finanzsektor den Blick auf Mängel im Kostenmanagement gelenkt. Vor diesem Hintergrund hat sich eine der zehn grössten Schweizer Banken entschieden, zusammen mit dem Autor ein neues System zu konzipieren und zu realisieren.

(p. 682) Ein Hauptziel sollte es sein, die dezentrale Verantwortung zu fördern. Die Bank hatte gerade die Phase einer Neuorganisation abgeschlossen. Das neue Kostenmanagement sollte nicht nur eine Rechnung zur Effizienzüberwachung des Ressourceneinsatzes beinhalten, sondern auch als Führungsinstrument die Vorteile der dezentraleren Organisationsstruktur zur Geltung bringen.

Zum Kern des neuen Kostenmanagements wurde die Prozesskostenrechnung gewählt. Zur Konkretisierung wurden ausgehend von den Filialen über die Regionalzentren bis zum Zentralsitz stufenweise die wichtigsten Bank-Prozesse identifiziert. Nach Festlegung der Cost Driver konnte für diese Prozesse der Ressourcenverbrauch quantifiziert werden. Eine wichtige Festlegung dabei war die Behandlung von Front-Office- versus Back-Office-Stellen, das heisst, die Gestaltung der Kostenartenrechnung. Vermutlich wird die Prozesskostenrechnung damit zum ersten Mal in einer Schweizer Bank eingeführt. Mit dem weiteren Ausbau (der zum Zeitpunkt dieses Berichtes noch nicht ganz abgeschlossen ist) soll die Prozesskostenrechnung zum Kern eines vollständigeren Systems zum Kostenmanagement werden und später auch das Risk-Management beinhalten.

Während der Arbeiten in der Bank wurde deutlich, dass Literaturbeiträge die Prozesskostenrechnung zwar konzeptionell darlegen, jedoch nur wenig zur konkreten Umsetzung sagen. Im vorliegenden Fall wurde deutlich, welchen grossen Anteil am Gelingen des Projektes «neues Kostenmanagement» gerade jene Arbeiten hatten, die in der Literatur nur geringe Berücksichtigung finden. Dazu gehören Vorentscheidungen, die Identifikation und Abgrenzung der Prozesse, die Quantifizierung des Ressourcenverbrauches, die Abwägungen bei der Wahl der cost driver, die Realisierung im Informatiksystem der Bank, und die Fragen der Benutzeroberflächen bis hin zur Gestaltung des Reporting. Die Konzeption der im Kern stehenden Rechnung ist also nur eine von mehreren Phasen. Hier soll deshalb auch über die anderen Phasen berichtet werden, die nicht minder wichtig für das Gelingen des Projektes, die Akzeptanz und die Leistungsfähigkeit des neuen Systems sind.

Die vorliegende Arbeit berichtet über den Aufbau dieser Bankkostenrechnung sowie darüber, welche Fragen sich beim Aufbau gestellt haben und wie sie gelöst worden sind; die vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten (hier wurden in mehreren Instituten Erfahrungen gesammelt) werden nicht im einzelnen dargelegt, weil sie weitgehend den Einsatzmöglichkeiten bekannter Rechnungssysteme folgen. Das Weitere ist so gegliedert:

Kapitel 2 zeigt die grundsätzlichen Unterschiede zwischen der Kostenrechnung einer Bank und eines Industriebetriebs auf. Kapitel 3 wendet sich dann **(p. 683)** der konkreten Bank zu, stellt die Ausgangssituation dar und diskutiert die Abwägungen, die zu den ersten Festlegungen führten. Die Betrachtungen sind zwar auf die konkrete Bank bezogen, dürften aber allgemeinere Gültigkeit haben, weil bei anderen Instituten ähnliche Situationen vorliegen. Kapitel 4 erläutert, wie dann die Prozesskostenrechnung konkret aufgebaut wurde.

Die Arbeit betont drei Punkte:

1. Banken sind anders: Aufgrund der Besonderheiten der Bankgeschäfte ist es stets unbefriedigend, Kostenrechnungen aus der Industrie auf Banken zu übertragen, weil industrielle Produktionsstrukturen und Strukturen der Bankgeschäfte unterschiedlich sind.
2. Rechnung versus Sprache: In einer Bank darf Kostenmanagement nicht allein als Rechnung verstanden werden (Betonung: Ermittlung von Zahlen), sondern es hat auch die Bedeutung einer Sprache (Betonung: Kommunikation von Bedeutungsinhalten und Nachvollziehbarkeit von Argumentationen).
3. Controlling versus Führung: Bei Banken müssen Controlling (Effizienz des Ressourceneinsatzes) und Führung (Förderung des unternehmerischen Denkens und der dezentralen Verantwortung) in einer engeren Verbindung gesehen werden. Mit anderen Worten: Kostenmanagement in Banken muss Führungsaufgaben deutlich unterstützen und darf nicht allein als Rechnung zur Überwachung der Sparsamkeit verstanden werden.

2. Diagnose heutiger Bankkostenrechnungen

2 .1 Nebeneffekt der Bankenregulierung

Alle Banken verfügen über Kostenrechnungen. Obwohl die in der Bankpraxis verwirklichten Systeme unterschiedlich ausgebaut sind, weisen sie letztlich eine gemeinsame Grundstruktur auf: Die anzutreffenden Bankkostenrechnungen verrechnen Kostenarten über Kostenstellen auf Kostenträger. Man darf nicht verkennen, dass dieses klassische Schema ursprünglich für Industriebetriebe konzipiert worden ist, um dort vier Aufgaben lösen zu können:

1. Vorräte bewerten (Herstellkosten);
2. Kalkulieren und Preise gestalten (Bestimmung von Preisuntergrenzen);
3. Kurzfristige Erfolgsrechnung KER (Differenz von Leistungen und Kosten **(p. 684)** im Monat oder Quartal) mit Kalkulation der von den einzelnen Produktgruppen gelieferten Erfolgsbeiträge (KER in der Form des Umsatzkostenverfahrens);
4. Produktionssteuerung (Allokation von Jobs auf Betriebsmittel). Software für derartige Kostenrechnungen wird auch für Banken angeboten.

Davon sind die Aufgaben 2 und 3 für Banken wichtig: Die Systeme liefern, was erwünscht ist, den Banken periodische Berichte über Betriebs- und Abteilungsergebnisse. Gut ist, dass Kalkulationen der wichtigsten Produkte und Kundenkalkulationen möglich sind. Obwohl die meisten der Systeme mit Vollkosten arbeiten, finden sich auch Teilkostenrechnungen, die Deckungsbeiträge für Bankprodukte ausweisen. Ähnlich wie in der Industrie ist die Aufteilung in Bankkostenstellen recht fein und der Detaillierungsgrad des Zahlenwerkes gross.

Trotz der guten Erfüllung der Aufgaben 2 und 3 sind Banken mit ihren Kostenrechnungen nicht zufrieden. Zwar werden die Ergebnisse der Rechnung routinemässig zur Kenntnis genommen, aber eigentlich lösen sie keine Massnahmen aus. Insbesondere wurden die Rechnungen bei Banken nie zur Ausgangsbasis eines ausgebauteren Kostenmanagements, wie das in vielen Industriebetrieben geschehen ist.

Eine Rolle bei der geringen Bedeutung von Kostenrechnungen in Banken hat gespielt, dass Banken in früheren Jahren viele Entscheidungen nicht nach wirtschaftlichen Überlegungen ausrichten mussten und es auch nicht durften. Hierzu zwei Gründe:

1. Geringerer Wettbewerb: In allen Ländern unterliegt der Banksektor aus guten Gründen einer Aufsicht. Ziel der Bankenregulierung ist, die Liquidität des Finanzsystems zu sichern und Kundeneinlagen zu schützen. Als eine Begleiterscheinung der Regulierung ist jedoch der Wettbewerb zwischen Banken geringer. Durch den geringeren Wettbewerb hatten Kostenüberlegungen in den einzelnen Instituten nachrangige Bedeutung gehabt.
2. Signale: Kunden erwarten oder erwarteten, dass ihre Bank Zeichen des Reichtums setzte (Gebäude, Schalterhalle, Tresor) und Grosszügigkeit zeigte (Kulanz, Sponsoring). Im regulierten Banksektor gab es zwar keinen Preiswettbewerb, aber die Kunden verglichen Banken anhand dieser Signale.

So konnten und mussten Banken stets auf das allerhöchste Niveau achten, was Orts lagen und Gebäude, Standard technischer Sicherheit und Leistung der Informatik anbelangt. Das Preisniveau steigt aber offensichtlich für die oberste Qualität deutlich stärker an als der Inflationsindex.

(p. 685) In der Informatik sind nicht nur die Kosten überproportional angestiegen: Neue Informatikmöglichkeiten schufen neuen Bedarf nach Informatikdiensten und haben die Bankprodukte verändert. Mittlerweile hat die Informatik in Banken den Rang einer strategischen Erfolgsposition erreicht. Anders ausgedrückt: Auch die Qualität der Bankdienstleistungen ist gestiegen.

Verständlicherweise klagen heute die Banken über davonlaufende Kosten. Zur gleichen Zeit setzte sich das Shareholder-Value-Konzept durch und die Aktionäre der Banken achten stärker als früher auf die marktübliche Rendite für Eigenkapital. Parallel dazu sind die Regulierungsvorschriften spezifischer geworden. Spezifischere Regulierung bewirkt, dass bei gleich guter Sicherung der Liquidität des Bankensystems der Wettbewerb der einzelnen Institute untereinander deutlich zugenommen hat. Die Banken können deshalb heute die höheren Faktorkosten nicht mehr so leicht über Gebührenanpassungen auf die Kundschaft abwälzen.

2.2 Schwächen traditioneller Systeme

All dies hat im Bankensektor die klassische Situation herbeigeführt, in der Kostenmanagement zum Kern des Führungssystems werden muss. Nun offenbart sich jedoch, dass sich die installierten Kostenrechnungen für Banken weniger dazu eignen, die Direktion bei der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes zu unterstützen. Die sechs wichtigsten Gründe dafür sollen aufgezeigt werden, denn aus ihnen ergeben sich die Hinweise für Verbesserungen.

1. Banken haben gute Cash-flow-Rechnungen:

Die Kostenrechnung ist nicht die einzige Rechnung der Bank und geniesst deshalb nicht die ungeteilte Aufmerksamkeit der Direktion. Wenn man einmal von Buchführung und Bilanz absieht, verfügen Banken noch über zahlreiche andere Rechnungen, die die Bankgeschäfte in Cash-flows, Zinsmargen, und Renditen abbilden. Da die Liquidität das höchste Ziel oder die wichtigste Nebenbedingung der Bank ist, stehen dem Denken der Bankdirektoren cashorientierte Rechnungen näher als Kostenrechnungen.

Hinzu kommt, dass Kosten, anders als Cash-flows, durch Bewertungen und Abgrenzungen verändert und damit weniger transparent als Zahlungen sind (Stichworte: Zusatzkosten, Anderskosten). Die feine Auf teilung der Bank in zahlreiche Kostenstellen und die grosse Anzahl von Kostenarten signalisiert **(p. 686)** Genauigkeit der Zahlen, ohne dass der Rechenweg dadurch durchsichtiger wird.

Im Dunkel bleiben zum Beispiel die früher einmal festgelegten Schlüssel für die Kostenumlage.

2. Optimale Allokationen und Konfigurationen mussten nicht bestimmt werden:

Zwei Folgen des früher geringeren Wettbewerbs sind, dass sich Banken im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen weniger spezialisieren mussten, und dass die Gebühren nur in einer losen Assoziation zu Kosten stehen. Anders ausgedrückt: Keine Bank hat unrentable Abteilungen aufgegeben oder unrentable Kundensegmente zu bedienen aufgehört. Zugunsten des früher dominanten Versorgungsprinzips «Alles für Alle» wurde vom Betriebsoptimum abgewichen und komparative Vorteile der Bank kamen nicht zur Geltung.

Die Bestimmung des Betriebsoptimums hatte für Banken deshalb nur geringere Bedeutung gehabt. Nun ist die Bestimmung von Betriebsoptima (Allokation von Betriebsmitteln, Entscheidungen zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug, Preisuntergrenzen, De-

ckungsbeiträge von Produktgruppen) gerade eine derjenigen Aufgaben, auf die hin Kostenrechnungen gestaltet werden und die sie gut zu lösen vermögen. Wer am Leitbild einer alle Segmente bedienenden Universalbank festhält, braucht jedoch keine Rechnung zur Ermittlung der optimalen Konfiguration.

3. Verbundeffekte :

Früher waren Geld- und Kapitalmärkte weniger entwickelt. Deshalb brauchte eine Bank sowohl Kunden, die Einlagen tätigten, als auch Kreditnehmer. Keine Bank konnte Gelder herein nehmen ohne Kredite zu geben, noch konnte sie Kredite geben, ohne Kundeneinlagen zu haben. Mit anderen Worten: Es lag Kuppelproduktion vor; die Tätigkeit des Bankers hatte als Output sowohl das Passiv- als auch das Aktivgeschäft. Eine isolierte Kalkulation war deshalb immer willkürlich.

Diese frühen Synergien zwischen Aktiv- und Passivgeschäft sind auch heute noch tief im Denken verwurzelt. Obwohl die Märkte heute besser entwickelt sind, betonen Banker immer noch die traditionellen Verbundeffekte in Produktion, im Vertrieb (Cross-Selling), im Corporate Development und in der Informatik. Diese Verbundeffekte sehen sie in ihrer Kostenrechnung nicht ausreichend berücksichtigt.

(p. 687) Beispiele für die Verbundeffekte beim Absatz der Bankprodukte, bei ihrer Produktion und bei der Signalwirkung sind: a) Eine eher unrentable Kontoführung wird vielleicht gerade für einen Kunden vorgenommen, der ein rentabler Depotkunde ist. b) Eigengeschäfte an der Börse verhelfen Händlern dazu, externe Kunden besser zu informieren und zu beraten. c) Obwohl Kreditkunden in ihren Betrieben besucht werden, begünstigt die grosszügige Gestaltung der Schalterhalle, selbst wenn sie von den Kunden nie aufgesucht wird, auch die Aussenabschlüsse.

4. Nicht quantifizierbare Leistungen:

Viele Kunden identifizieren die Bank mit der Schalterhalle und dem Tresor. Ausgerechnet diese teuersten Faktoren der Bank dienen dazu, ein nicht quantifizierbares, immaterielles Ergebnis zu bewirken, nämlich Franchise, Seriosität und Vertrauen. Kosten entstehen weiter für Sicherheit. Sicherheitsvorkehrungen werden jedoch von Kunden selten als Leistung wahrgenommen, insbesondere dann nicht, wenn sie wirken und die Kunden kein Schaden trifft. Teure Inputs auf der einen und immaterielle und wenig wahrnehmbare Outputs auf der anderen Seite bilden ein Hindernis für jede Rechnung, in deren Zentrum der quantitative Vergleich von Kosten und Leistungen steht.

5. Andere Produktionsstrukturen:

Viele Banker haben den Eindruck, die mit den installierten Rechnungssystemen ermittelten Kosten und Leistungen gingen letztlich am Wesen des Bankgeschäftes vorbei. Nicht zu unrecht besteht diese Meinung. Die aus der Industrie geborenen Systeme sind nur bedingt für Dienstleistungsunternehmen und für Banken nur mit noch weiteren Einschränkungen geeignet.

Ihrem Selbstverständnis nach produzieren Banken vor allem Sicherheit von Bankeinlagen. Die Produktion von Sicherheit verlangt es eher, Risiken (vor allem das Delkredere) zu bewältigen als Materialien zu verarbeiten (wie das Industriebetriebe tun). Eine Produktionsstruktur, deren Hauptaufgabe es ist, Risiken zu identifizieren, zu überwachen und zu «hedgen», verlangt eine ganzheitliche Sicht des Bankportefeuilles. Portfoliomanagement

ist daher strukturverschieden vom material orientierten Fertigungsfluss im Industriebetrieb, der leichter eine Zerlegung in kleine Produktions schritte und in zahlreiche Kostenstellen gestattet.

(p. 688) *6. Integration von Kosten- und Risikomanagement:*

Kostenrechnungen finden in Banken um so grössere Akzeptanz, je mehr sie sich für einen Ausbau eignen, der die verschiedenen Risiken der Bankgeschäfte mit einbezieht. Kosten und Risiken integrierende Führungssysteme sind bislang nur für Teilaufgaben entwickelt worden. Sie finden aufgrund ihres partiellen Charakters nur langsam Eingang in die Praxis. a) So haben bisher nur einzelne Institute die Marktzinsmethode eingeführt, mit der im Asset-Liability-Management die Zinsänderungsrisiken kontrolliert werden können. b) Im Aktivgeschäft sind Systeme zur Bewertung des Delkredere wichtig, um die Kreditvergabe und Kreditüberwachung dezentralisieren zu können; jedoch befinden sich Systeme zur quantitativen Bonitätsbeurteilung erst in der Testphase. c) Um die Risiken der Eigengeschäfte im Bereich Geldmarkt, Kapitalmarkt, Devisen zu bewältigen, muss die Performance des durch das Eigengeschäft gebildeten Portfolios gemessen werden. Instrumente für die Performancemessung der Eigengeschäfte sind bislang nicht realisiert. Vor allem weil der Kapitaleinsatz bei Eigengeschäften schwer zu bestimmen ist, das heisst abgegrenzt werden kann vom Kapitaleinsatz für die Erhaltung der Liquidität der Bank.

Es ist beim gegenwärtigen Stand unklar, wie Kosten- und Risikomanagement integriert werden können. Diese Unklarheit hat dazu beigetragen, die Stellung der herkömmlichen Kostenrechnung innerhalb der Bank zu schwächen.

2.3 Zusammenfassende Kommentierung

Bankdirektoren haben in letzter Zeit ihre Haltung gegenüber der Bedeutung des Kostenmanagements fundamental geändert. Jedoch lassen sich die alten, aus der Industrie übernommenen Rechnungen kaum revitalisieren. Vier Punkte müssen besonders beachtet werden:

1. Transparenz:

Nur ein transparentes Kostenmanagement findet Akzeptanz. Wichtig ist, dass der Aufbau der Kostenrechnung und die Rechenwege den strukturellen Ablauf der Bankgeschäfte und die Bankorganisation widerspiegeln. Im Zentrum sollten deshalb eher Bankprozesse als Bankstellen stehen.

(p. 689)

Kostenrechnungen in der Industrie:

- hatten von je her eine grosse Bedeutung und Akzeptanz als quasi einziges Instrument der quantitativen Betriebsführung,
- sie müssen mehrere Aufgaben unterstützen (Vorräte bewerten, Preisuntergrenzen, kurzfristige Erfolgsrechnung, Produktionssteuerung) und sind deshalb komplexer gestaltet und liefern ein detailliertes Zahlenwerk;
- der Rechenweg kann implizit bleiben, weil er die Sequenz der materialbezogenen Fertigung nachbildet und diese augenfällig ist.

Kostenrechnungen in Banken:

- hatten stets nachrangige Bedeutung, auch weil Cash-flow-Rechnungen mittelbarere Bedeutung für die Liquidität der Bank haben; sollten so gestaltet werden, dass sie wenige ausgewählte Aufgaben unterstützen;
- – müssen in Aufbau und Rechenweg homomorph den Zusammenhang der Produktion von Bankdienstleistungen nachbilden, und diese rechnerische Nachbildung muss explizit bleiben;
- Die Bankkostenrechnung darf also nicht nur Zahlen liefern, der Rechenweg muss den Nutzern stets mitgeteilt werden.

2. Übersichtlichkeit:

Die Kostenrechnung einer Bank muss andererseits nicht ein so feines und detailliertes Zahlenwerk liefern wie die eines Industriebetriebs, weil die Allokation von Betriebsmitteln bei Banken geringere Bedeutung hat als in der Industrie. Nur die wichtigsten Bankprozesse müssen deshalb abgebildet werden.

3. Überzeugungsarbeit:

Beim Aufbau des Kostenmanagements müssen zum Teil Banker davon überzeugt werden, dass durch die heutigen Geld- und Kapitalmärkte, aber auch durch andere Märkte (etwa für Dienstleistungen, die die Bank beziehen könnte statt sie selbst zu erstellen) eine rechnerische Aufteilung der verwoben gesehenen Bankgeschäfte gerechtfertigt ist. Die meisten der früheren Verbundeffekte fallen durch die modernen Finanzmärkte und andere Märkte weg.

(p. 690) *4. Herkömmliches hinterfragen:*

Was die besonders teuren Faktoren wie Schalterhalle und Tresor anbelangt, ist zu klären, ob sie wirklich für alle oder nur für gewisse Bankgeschäfte Bedeutung haben.

3. Ausgangssituation und erste Festlegungen

3.1 Ausgangssituation

Die erwähnte Bank ist eine der zehn grössten Schweizer Universalbanken und verfügt über eine dominante Position in der Ostschweiz. Als Kantonalbank wurde sie im letzten Jahrhundert mit öffentlichen Geldern gegründet, um die Bevölkerung mit Bankdienstleistungen zu versorgen. Dazu schloss der öffentliche Auftrag ein, gewisse Bankprodukte günstiger anzubieten (Beispiel: Zinssatz für Hypothekardarlehen). Ausserdem gab der Staat eine Garantie für Einlagen, worauf nicht nur private sondern auch institutionelle Kunden (etwa: Pensionskassen) achten.

Die betrachtete Kantonalbank hat weit über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind in der Zentrale, in den fünf Regionalzentren und in den zahlreichen Filialen tätig.

Zu abgegebenen Leistungen: a) Die Bank bedient eine aus allen Segmenten kommende private Kundschaft und betreut auch recht grosse Institutionen. b) Im Rahmen des Outsourcing benachbarter kleinerer Bankinstitute hat sie es zudem übernommen, vorgela-

gerte Produktionsschritte und Informatikdienste für diese Institute mit zu übernehmen. c) Schliesslich hat die Kantonalbank im Bereich der Informatikentwicklung die Federführung für Projekte übernommen, an denen sich mehrere andere Banken beteiligt haben.

Als der bislang für die Kostenrechnung verantwortliche Mitarbeiter aus der Controllingabteilung ausschied, stellte sich für die Direktion die Frage, in welcher Form die Kostenrechnung weitergeführt werden sollte. Die Geschäftsleitung wollte an der bisherigen Kostenrechnung nur festhalten, falls sie sich für die erforderliche Modernisierung eigne. Sonst war man eher zu einer völligen Neugestaltung des Kosten- und Risikomanagements bereit. Zunächst musste also die grundsätzliche Entscheidung zwischen Fortführung und Modernisierung des alten Systems und einer Neukonzeption getroffen (**p. 691)** werden. Um diese Wegentscheidung vorzubereiten, wurde der Autor zu einem Referat eingeladen.

Der im Singular gebrauchte Begriff «Kostenrechnung» täuscht oft darüber hinweg, wie unterschiedlich ihre Ausgestaltungen sein können und wie individuell die Ziele sind, die eine Unternehmung erreichen möchte. Deshalb hatte diese erste Sitzung drei Aufgaben: a) aufzuzeigen, was mit Kostenrechnung alles möglich ist; b) herauszufinden, was man in der Bank erreichen wollte und was man nicht brauchte; c) Festlegung des weiteren Vorgehens.

3.2 Controllingaufgabe und Führungsaufgabe

In unserem Jahrhundert hat sich wie in anderen Ländern auch in der Schweiz die Einstellung zu öffentlich-rechtlichen Versorgungsbetrieben gewandelt. Man denke an die Diskussion im Transportsektor, in der Telekommunikation, um kommunale Einrichtungen wie Theater und Krankenhäuser. In der Schweiz ist die den Kantonalbanken gegebene Staatsgarantie heutzutage hinterfragt. Die öffentlichen Verwaltungen haben Mühe, ihren Kantonalbanken das Wachstum durch Erhöhung des Eigenkapitals zu ermöglichen.

Angesichts dieser Veränderungen haben mittlerweile alle Kantonalbanken ihre Politik gewandelt: Unternehmerisches Denken und die Bewährung im Wettbewerb sind in den Vordergrund gerückt. Die Bankführung steht deshalb vor einer Aufgabe, die sich mit doppeltem Gesicht zeigt:

- Einerseits muss man «die davonlaufenden Kosten in den Griff bekommen» (Controllingaufgabe).
- Andererseits muss unternehmerisches Denken am Arbeitsplatz gefördert und zur Bewährung im Markt motiviert werden (Führungsaufgabe).

Nach Eugen Schmalenbach sollen Kosten den Ressourceneinsatz zur Erstellung betrieblicher Leistungen und zur Aufrechterhaltung der Produktionskapazität bewerten. Inhalt des Kostenmanagements wären demnach Zahlen und ihre Ermittlung, also die Rechnung. Dieser Sichtweise liegt die Assoziation von Unternehmung und Produktionsbetrieb zugrunde, in dem Kosten dazu dienen, optimale Entscheidungen und Pläne zu bestimmen. Dazu muss die Rechnung detailliert sein. Was wichtig ist: Durch entsprechende Einrichtung der Produktions anlagen lassen sich diese Pläne durchsetzen. Die Führungsaufgabe wird im Fertigungsbereich der Industrie weitgehend durch Produktionstechnik unterstützt.

(p. 692) In Dienstleistungsunternehmen lassen sich Entscheidungen nur verwirklichen, indem man die Menschen dazu bringt, sie zu beachten. Sieht man deshalb im Kostenmanagement der Bank auch ein Instrument zur Führung (und nicht nur eines zur Entscheidungsfindung), dann muss es nicht nur eine Rechnung sondern auch eine Sprache beinhalten. Die Sprache soll die zielorientierte Kommunikation und Koordination ermöglichen und fördern. Objekte dieser Sprache sind nicht nur Zahlen, sondern ebenso Darstel-

lungen, Graphiken, mithin alles, was die Kommunikation ermöglicht und die Führung unterstützt.

Für diesen zweiten Zweck muss die «Kostenrechnung» vor allem mitteilbar gestaltet werden, also einfach, übersichtlich und nachvollziehbar in a) ihren Aussagen (Kostengrössen) und b) in ihrer Argumentation (Rechenweg und Implikationen).

Die Bank hat sich bereits durch die Neuorganisation einen marktnäheren, dezentraleren Aufbau gegeben. Die Kostenrechnung und ein darauf aufbauendes Kostenmanagement sollte diesen dezentraleren organisatorischen Rahmen mit Leben füllen und zu unternehmerischem, marktorientiertem Denken motivieren. Leitgedanke wurde die «Förderung dezentraler Verantwortung».

Eine dritte Forderung an das neue System zum Kostenmanagement ergab sich aus diesem Wunsch, die Führungsaufgabe nicht nur «allgemein» zu unterstützen, sondern die Leiter der einzelnen Einheiten zur Übernahme «dezentraler» Verantwortung zu motivieren. Um diese dritte Forderung zu erfüllen, muss grosses Gewicht auf Profit-Center-Rechnungen gelegt werden. Ausserdem müssen Kosten «marktnah» angesetzt werden wann immer und wo auch immer ein Service oder eine Leistung von einem Profit-Center an ein anderes geliefert wird.

Beispielsweise darf nicht passieren, dass eine unwirtschaftlich operierende Abteilung A ihre (in Relation zu vergleichbaren, auf den Märkten angebotenen Leistungen) zu hohen Kosten einfach auf jene andere Abteilung B weiter-verrechnen kann, die den Output der Abteilung beziehen. Sonst gäbe es Verzerrungen: A wäre damit zufrieden, kostendeckend zu operieren; in der Tat ist der Preis den A für den Output verlangt in Höhe der Kosten angesetzt. B würde versuchen, sich so zu arrangieren, als ob die Unwirtschaftlichkeit von A ein unverrückbares Datum wäre, und trifft dann andere Entscheidungen, als wenn es für den von A bezogenen Input nur mit marktüblichen Kosten belastet würde. Mit anderen Worten: A würde sich nicht verändern, B aber schon. Für das Gesamtoptimum der Bank wäre es aber erforderlich, A zu verändern, während B vielleicht optimal konfiguriert ist und sich nicht verändern sollte.

(p. 693) Was den Einsatz der Ressourcen «risikofreies Kapital unterschiedlicher Zinsbindungsdauern» betrifft, so führt die Forderung, Kosten in marktnaher Höhe festzusetzen, dazu, die Marktzinsmethode in das System des Kostenmanagements zu integrieren. Die Einbeziehung der Marktzinsmethode stellt für Banken einen deutlichen Fortschritt gegenüber der traditionellen Methode dar, Aktiv- und Passivge1der derselben Fristigkeit zu poolen, und die durch die Fristigkeit gegebenen Töpfe zu kalkulieren. Denn das Kalkulationsziel ist doch herauszufinden, ob die Abteilungen «Beschaffung von Passivgeld» und «Kredite und Ausleihungen» jeweils für sich genommen, wirtschaftlich gearbeitet haben, wobei der Markt den Benchmark liefert.

Es geht aber, was wichtig ist, nicht allein um die Einführung der Marktzinsmethode. Die Bedingung lautet, für alle Ressourcen, Dienste und Leistungen, die von einem Center zu anderen Centern fliessen, marktnahe Kostenbewertungen zu wählen. Die in traditionellen Rechnungen vorgenommenen Bewertungen in Höhe der Ist-Kosten des liefernden Centers müssen abgeschafft werden.

3.3 Prozesse und Kundennutzen

Gegenstand des Referats war zunächst die gedankliche Aufteilung der Bank in zehn Bereiche. Die Aufteilung war eher funktionsorientiert und folgte nicht genau der damaligen Aufbauorganisation (wenngleich später deutlich wurde, dass in der Folge des neuen Kostenma-

nagements sich auch die Organisation ändern würde). Jedenfalls waren die betrachteten zehn Bereiche:

1. Wertschriften (Beratung und Abwicklung, Vermögensverwaltung, Research)
2. Kredite (Akquisition, Überwachung, Urkundenverwaltung)
3. Schalterhallen (Ein- und Auszahlungen, Tresor)
4. Zahlungsverkehrabwicklung im Back-Office (Inland und Ausland)
5. Finanzen (Devisengeschäfte, Transaktionen auf Geld- und Kapitalmärkten für externe Kunden, andere Banken und im Eigengeschäft)
6. Informatikbetrieb einschliesslich Teleprozessing
7. Informatikentwicklung
8. Dienste (Transport, Sicherheit)
9. Sonstige Verwaltung (Finanzbuchhaltung, Personal)
10. Direktion, Rechtsberatung und andere Verwaltungsdienste

(p. 694)

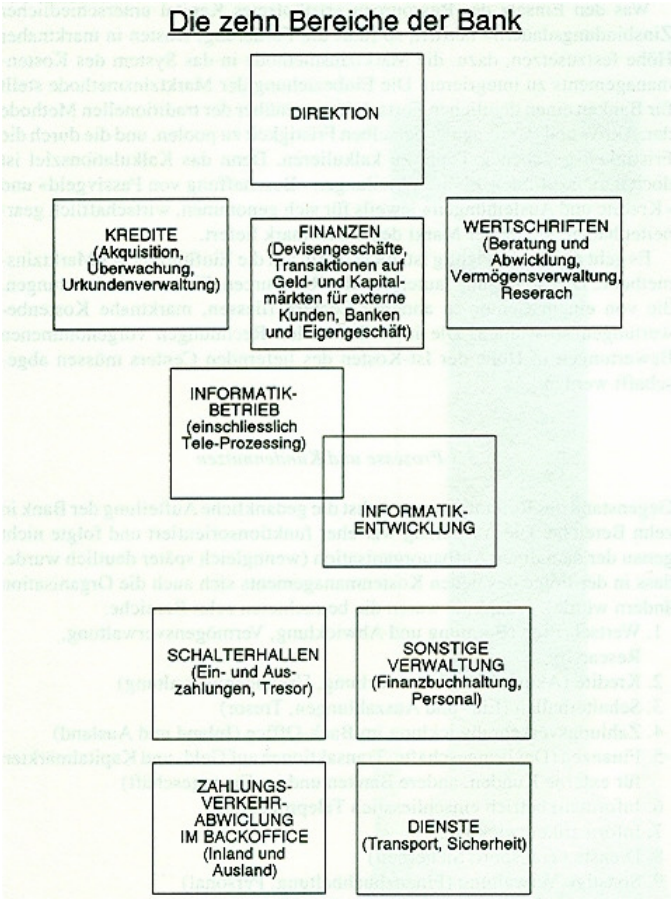

Abb. 1: Die zehn Bereiche der Bank

(p. 695) In der Diskussion wurde schnell deutlich, dass Banker alle ihre Geschäfte miteinander verflochten sehen. Nicht umsonst hat LOWELL BRYAN eines seiner Bücher «Breaking Up the Bank» betitelt. Stets stellten sie Verbundeffekte in den Vordergrund (vgl. Punkt 3 in Abschnitt 2.2). Folglich behagte der Gedanke wenig, die Bank in zehn Bereiche zu zerlegen, so als ob eine neu konfigurierte Bank auch aus nur neun oder acht dieser Bereiche geformt werden könnte.

Dennoch wurde auf der Basis der gedanklichen Zerlegung fortgefahren, und für jeden dieser zehn Bereiche wurden grössenordnungsmässig die jeweiligen Ressourcenverbrauche spezifiziert.

Als erstes Personalkosten betrachtend, sind sodann für die zehn Bereiche die jeweiligen Stellen überschlägig bestimmt worden. Wie das in jeder anderen Organisation auch der Fall wäre, verblieben bei der Zuordnung der über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die zehn Bereiche einige Stellen, bei denen es nicht so klar war, bei welchen Funktionen sie mitwirkten oder mitwirken sollten. So kamen zwei Forderungen auf:

1. Prozesse:

Die modernisierte oder neue Kostenrechnung sollte allen Beschäftigten klar vor Augen führen, bei welchen Prozessen sie mitwirken. Alle sollten erkennen können, wie sich ihr eigener Zeiteinsatz und wie sich sonstige Ressourcen, auf die sie zugreifen (etwa Hilfspersonal), auf ihren Prozess und das Ergebnis auswirken.

Im Kern des Systems müssten daher nicht so sehr Stellen und Abteilungen stehen, die ein eher passives Konzept der Zugehörigkeit ausdrücken könnten. Vielmehr sollten im Kern Prozesse stehen, also Tätigkeiten oder Sequenzen von Vorgängen. Prozesse sind eher als Stellen dazu geeignet, Aktion und Verantwortung für Resultate zu versinnbildlichen.

2. Kundennutzen:

Zusammenarbeit zwischen den Teilbereichen sei zwar gut, aber man müsse ein Augenmerk auf jene lenken, die nur ganz «allgemein in der Bank schaffen, ohne spezifizieren zu können, was sie eigentlich tun». Daraus ergibt sich eine Forderung für die Reihenfolge des Aufbaus der Rechnung.

Wenn man zunächst Kostenarten erfasst und dann weiter auf Prozesse oder auf Kostenstellen verrechnet, dann besteht die Gefahr, dass bei einigen der Prozesse oder Kostenstellen unklar bleibt und übersehen wird, welche Leistung sie erstellen.

(p. 696) Statt dessen sollte die Modernisierung oder Neukonzeption der Kostenrechnung mit jenen Produkten beginnen, die von Kunden als Bankleistung wahrgenommen werden. Sodann wäre zu fragen, welche Prozesse zur Erstellung jener Bankdienstleistungen erforderlich sind. Erst dann ginge es um die Frage, welcher Ressourcenverbrauch für diese Prozesse entsteht oder entstehen soll-te. Die Kostenartenrechnung kann dann sowohl a) vom Ist-Ressorcenverbrauch ausgehen, oder b) als Soll-Rechnung gestaltet werden (Ist-Investitio-nen vorgegeben) oder c) als Zero Base Budgeting aufgebaut werden (Annahme optimaler Investitionen). Simulationen unter anderen Prämissen sind ebenso möglich wie Prognoserechnungen zur Bestimmung von Budgets in der Kostenplanung.

Jedenfalls würden bei dieser Reihenfolge (zuerst Leistungen betrachten, dann Kostenarten) keine toten Tätigkeiten aufgelistet werden, die letztlich nicht für die abgegebene Leistung benötigt werden.

3.4 Heterogenität der Bankbereiche

Nachdem fast alle Stellen zugeordnet waren, sollten für jeden der zehn Bereiche die wichtigsten Fragen identifiziert werden, deren Beantwortung man sich von einem Kostenmanagement wünschte. Ziel dieses interaktiven Teils während des Referates war herauszufinden, in welchen Bereichen Kostenmanagement am stärksten wirken könnte, und wo Kostenrechnung ein eher ungeeignetes Führungsinstrument sein würde.

Hier gab es grosse Unterschiede, denn die zehn Bereiche sind im Hinblick auf Ressourcen und Problemkreise äusserst heterogen. Beispiele:

1. Kredite:

Für den Bereich Kredite ist die Anzahl von Stellen und die Zuordnung von Bankfachleuten zu Kunden kein primäres Problem, wohl aber die Kontrolle der Ausfallrisiken (Delkredere). Deutliche Verbesserungen im Kreditbereich können folglich erhofft werden, wenn es gelingt, das Delkredere zu steuern und zu bewerten.

2. Wertschriften:

Für die Wertschriftenabteilung kam schnell die Frage auf, was die Schlüsselgrösse (der Faktor oder Driver) für die Rentabilität sei: Sind wirklich die grossen Depots rentabler als die kleinen? Es wurde vermutet, dass der Zeit-**(p. 697)**einsatz für ein Depot (Abwicklung der Transaktionen, Beratung und Betreuung der Kunden) weniger vom Volumen abhängt als erstens davon, wie das Portefeuille strukturiert ist (viele einzelne Wertschriften oder wenige Fonds), und zweitens, ob Kunden kompliziert oder unkompliziert sind. Beispielsweise gibt es einfache Transaktionen, die den Wertschriftenberater 1 Minute beanspruchen, während manche bedingte Börsenaufträge 30 Minuten erfordern.

3. Finanzen:

Der Bereich Finanzen wird als Kern aller Bankgeschäfte betrachtet. Ihm sind im engeren Sinn zwar nur wenige Stellen (2%) zugeordnet, aber als kritische Variablen des Verbrauchs von Ressourcen wurden identifiziert: a) der Kapitaleinsatz und die Limiten für Eigengeschäfte; b) die Cockpits mit den On-Line-Verbindungen zu den Börsen sind teuer, und ihre Auslastung unterliegt zufälligen Schwankungen.

Da der Bereich Finanzen im weiteren Sinn in der Verantwortung und in der Aufbauorganisation mit Schalterhalle/Tresor verbunden ist (dort 25% der Stellen der Gesamtbank), hielt sich dieser Bereich aber zwei Leistungen zugute: Erstens Passivgelder zu besorgen und zweitens Kontakte zu den grösseren institutionellen Kunden zu pflegen. Bemerkungen: a) Die Passivgeldbeschaffung wird zwar allgemein als rentabel betrachtet, es gibt aber Formen von Passivgeldern (z.B. die in der Schweiz üblichen Kassenobli-gationen), die wenig liquide sind, weshalb der dem Inhaber vergütete Zinssatz einige Punkte über dem Kapitalmarktzinssatz liegt. b) Ebenso gelten grosse Institutionen allgemein als «gute Kunden», wobei allerdings die Rentabilität mancher Grosskunden auch bezweifelt werden muss, besonders wenn sie ihre zahlreichen Bankverbindungen selektiv nutzen.

4. Informatikbetrieb:

Der Informatikbetrieb sah Kosten vor allem verursacht durch die von der Bankdirektion gesetzten Standards. Das sind erstens die verlangten kurzen Response-Zeiten auch bei Spitzenauslastung (11-12 Uhr, Monatsende, Jahresende) und zweitens die Sicherheit der Datenverwaltung. Sowohl Outsourcing des Informatikbetriebs als auch eine einfachere Konfi-

guration könnten die Kosten für den Informatikbetrieb reduzieren, aber die genannten Standards wären dann eben nicht gewährleistet.

Nach dem Identitätsprinzip würde man deshalb die Differenz der Kosten beider Lösungen mit den Entscheidungen der Direktion über den verlangten **(p. 698)** Standard in Verbindung bringen. Nur der restliche Teil der Kosten des Informatikbetriebs geht auf Entscheidungen über die Auslastung (die traditionell durch die CPU-Zeit oder die Anzahl Druckseiten gemessen wird) zurück, das heisst auf Anforderungen der Kunden und der Produktionsprozesse.

5. Informatikentwicklung:

Die Effizienz der Informatikentwicklung kann nicht durch Kostenrechnung verbessert werden. Aufgrund der langen Entwicklungszeiten müssen Banken neue Applikationen zu einem so frühen Zeitpunkt konzipieren, zu dem der spätere Bedarf nur vage umrissen ist. Verbesserungen der Effizienz der Informatikentwicklung könnten deshalb durch Projektcontrolling erwartet werden.

6. Dienste:

Für den Bereich Dienste wurde schliesslich vorgeschlagen, die Effizienz durch strengere direkte Überwachung und Anweisung seitens der Vorgesetzten zu erhöhen, nicht aber durch Rechnungen.

Zusammenfassung:

- Die Erarbeitung des Abbildes der Bank aus zehn Bereichen hat gezeigt, dass Kostenmanagement besonders für sechs Bereiche wirksam sein würde, nämlich: Wertschriften, Kredite, Schalterhallen, Zahlungsverkehrabwicklung, Finanzen, Informatikbetrieb.
- Die Kosten für die drei Bereiche Dienste, Sonstige Verwaltung und Direktion sollten zwar mit einbezogen werden, jedoch selbst erst in einer zweiten Ausbaustufe Gegenstand der Analyse werden.
- Der Bereich Informatikentwicklung sollte bis auf weiteres ausgeklammert bleiben, weil Projektcontrolling andere Methoden verwendet.

3.5 Benchmark für das Unternehmensziel

Die Diskussion, ob die Informatikentwicklung einbezogen oder ausgeklammert werden sollte, führte auf die generellere Frage, wie weit oder eng Kosten begrifflich zu fassen sind. Hierzu ist zu sehen, dass die Weite oder Enge des Kostenbegriffs einen Benchmark für das Unternehmensziel festgelegt.

Nach der gegebenen Definition sollten Kosten auch den Ressourceneinsatz zur Aufrechterhaltung der Produktionskapazität bewerten. Interpretiert man **(p. 699)** die Erhaltung der Kapazität als «Erhaltung der Leistungsfähigkeit», ist die Direktion zu fragen, was sie in einer Zeit des Wandels unter der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Bank versteht. Hierzu drei Anmerkungen.

1. Eigenkapitalkosten:

Die Leistungsfähigkeit der Bank kann auf Dauer nicht erhalten werden, wenn sie ihre Eigenkapitalgeber nicht angemessen entlohnt. Zusatzkosten für Eigenkapital sind demnach richtig. Da angemessen ist, was marktüblich ist, muss man Eigenkapitalkosten in Höhe der erwarteten Rendite auf andere Anlagen derselben Liquidität und Risikoklasse (also etwa 12%) annehmen. Werden Eigenkapitalkosten in dieser Höhe als Zusatzkosten berücksichtigt, dann hat ein ausgeglichenes Betriebsergebnis zur Folge, dass die Bank in der entsprechenden Periode eine marktübliche Eigenkapitalrendite erwirtschaftet hat.

2. Reale Substanzerhaltung:

Einige Industriebetriebe gehen noch weiter und betonen die Notwendigkeit, angesichts von Inflation die Leistungsfähigkeit zu erhalten. Sie beziehen deshalb Steuern auf Scheingewinne als Kosten ein, um bei ausgeglichenem Betriebsergebnis den Substanzwert real erhalten zu haben.

3. Ertragswerterhaltung:

Noch weitergehend kann man den Standpunkt vertreten, die Erhaltung der Leistungsfähigkeit bedeute die Erhaltung des Ertragswertes, was gewisse Investitionen verlangt, zumindest Umstrukturierungen, vielleicht sogar Wachstum. Entsprechende Auszahlungen wären als Kosten zu berücksichtigen (wobei es, was das Wachstum anbelangt, allerdings eine Überschneidung mit Eigenkapitalkosten gibt).

Jede Unternehmung ist frei, Zusatzkosten und Anderskosten zu bemessen und zu berücksichtigen. Jedoch müssen Abteilungsergebnisse, Betriebsergebnisse und Preisuntergrenzen entsprechend interpretiert werden. Da einem ausgeglichenem Betriebsergebnis die Bedeutung eines Benchmarks für die Zielerreichung zukommt, legt die Weite oder Enge des Kostenbegriffs das angestrebte Zielniveau fest. Wird die Bank beispielsweise Auszahlungen für entsprechende Umstrukturierungen, Entwicklungen und ein gewisses Wachstum als Kosten berücksichtigen, dann würde eine Bankgebühr in Höhe der Kosten des Bankproduktes bedeuten, dass die Bank das Ziel anstrebt, den Ertragswert zu erhalten.

(p. 700) Eine zweite Rolle bei der Festlegung der Weite des Kostenbegriffs spielt, dass Banken wie andere Unternehmen zusammen mit ihren Jahresabschlüssen Auszüge der Kostenrechnung und das Betriebsergebnis publizieren. Kosten sind heute keine rein interne Information mehr. Für Banken trifft das aufgrund der breit geführten Diskussion um Bankgebühren besonders zu. Anscheinend bilden Preise in Höhe der Kosten und ein ausgeglichenes Betriebsergebnis nicht nur intern den Benchmark. Auch von externen Gruppen wird der Ausgleich als positives Signal gewertet. Unternehmen wählen aufgrund dieser Aussenwirkung gerade diejenige Weite des Kostenbegriffs, die in der eigenen Erwartung auf die nächsten Jahre hinaus weder zu negativen noch zu positiven Betriebsergebnissen führen wird.

Solche Abwägungen musste die Kantonalbank hinsichtlich der Auszahlungen für die Informatikentwicklung treffen (Schliesslich entschied man sich, sie nicht als Kosten zu berücksichtigen, was bedeutet, dass Gebühren in Höhe der Kosten nicht ausreichen, neue Informatikapplikationen zu entwickeln).

4. Aufbau der Prozesskostenrechnung

Im Ergebnis der Diskussion des Referates blieb bei der Bankdirektion der Eindruck, die alte Kostenrechnung sei zwar detailliert, aber viele für die Interpretation wichtige Zusammenhänge blieben im dunkeln. Mit anderen Worten: Der Rechnungszweck wurde gut erfüllt, der der zielorientierten Sprache zur Förderung dezentraler Verantwortung nur wenig.

Ausserdem liess die Heterogenität der Bankbereiche vermuten, dass die alte Kostenrechnung zwar irgendwie alle anfallenden Kosten weiter belastete, dass aber ihr Aufbau und der Rechenweg nicht immer der Logik der Tätigkeiten in der Bank folgten. Man verlangte, dass die Kostenrechnung die Struktur der bankwirtschaftlichen Geschäftsabwicklungen richtig modelliert, und diese Zusammenhänge sollten transparent werden.

Man sah diese beiden Grenzen der bestehenden Kostenrechnung und entschied sich für eine Neukonzeption.

Die Neukonzeption sollte unter Hinzuziehung externer Beratung Schritt für Schritt innerhalb der Bank entwickelt werden. Ausführlich wurden Angebote von Beratungsgesellschaften diskutiert, darunter «Lean Banking» und Methoden zur Reduktion von Gemeinkosten. Ausschlag für die Präferenz einer Inhouse-Entwicklung gab die Ansicht, eingekaufte Fremdentwicklungen könnten übergestülpt wirken und Fremdkörper bleiben.

(p. 701) Als Ziel des ersten Abschnitts der Arbeiten wurde gesetzt, einen Prototyp zu entwickeln. In weiteren Entwicklungsabschnitten könnte man dann den Prototyp verfeinern, ausbauen und auf dem bankeigenen Informatiksystem realisieren.

4.1 Grundsätzliches

Traditionelle Rechnungen sind nach dem Schema Kostenarten — Kostenstellen — Kostenträger aufgebaut. Die Anzahl der Kostenarten entspricht den zu unterscheidenden Ressourcenarten, die von den Kostenstellen (in jeweils unterschiedlichen Quantitäten) angefordert werden. Der von Kostenstellen abgegebene Output fliesst in die Kostenträger ein, also in die Aufträge, Erzeugnisse oder Produkte der Unternehmung. Eine Kostenstelle kann folglich durch eine Produktionsfunktion beschrieben werden. Jeder einzelne Kostenträger ist wiederum durch einen Vektor beschrieben. Dessen Dimension ist gleich der Anzahl der Kostenstellen und dessen Komponenten geben die Quantitäten der Outputs der Kostenstellen wieder, die in den betrachteten Kostenträger einfliessen. Dieser Vektor ist demnach charakterisiert durch Stücklisten, Montagezeiten usw.

Bei den meisten Industriebetrieben ist die Anzahl der Arten von Aufträgen, Erzeugnissen, Produkten, die kalkuliert werden sollen, recht gross. Die Stücklisten und Montagezeiten, die die Kostenträger charakterisieren, sind ziemlich verschieden, und eine hinreichend genaue Kostenträgerrechnung oder Kalkulation setzt demnach eine entsprechend feine Ausgestaltung der Kostenstellenrechnung voraus. In solchen Industriebetrieben müssen deshalb zahlreiche Kostenstellen gebildet und unterschieden werden.

In anderen Industriebetrieben, vor allem in der chemischen Industrie, hat man bald entdeckt, dass die Variabilität der Erzeugnisarten nicht so gross ist und dass deshalb die von Kostenstellen erbrachten Leistungen in gewissen festen Grundkombinationen immer wieder auftauchen. Solche festen Grundkombinationen werden als Prozesse bezeichnet. Man kann die Prozesse gut als Sequenzen von Tätigkeiten interpretieren.

Prozesse sind also Aggregate. Typischerweise ist die Anzahl relevanter Prozesse deutlich geringer als die Anzahl von Kostenstellen. Zudem lassen sich die Kosten für Prozesse viel genauer direkt ermitteln, als wenn man sie über Kostenstellen bestimmt. Folglich kommt eine Prozesskostenrechnung ohne Kostenstellenrechnung aus. Sie folgt dem Schema Kostenarten — Prozesse — **(p. 702)** Kostenträger und ist (weil es deutlich weniger Pro-

zesse als Kostenstellen gibt) viel einfacher aufgebaut. Betont sei, dass diese Vereinfachung, Aggregate zu kalkulieren, keine «Approximation» darstellt. Es gibt keinen Verlust an Genauigkeit.

Während im Zentrum der traditionellen Rechnung zahlreiche Kostenstellen stehen, bilden den Kern einer Prozesskostenrechnung wenige Prozesse.

4.2 Zwanzig Prozesse

Der Aufbau einer Prozesskostenrechnung verlangt es zunächst, diese Prozesse zu identifizieren. In der Bank wurden zunächst 20 Prozesse identifiziert. Eine weitere Verfeinerung und Erhöhung der Anzahl dieser Prozesse wird in Erwägung gezogen, wenn es sich für die Controlling- und Führungsaufgabe einmal als notwendig erweisen sollte.

(p. 703)

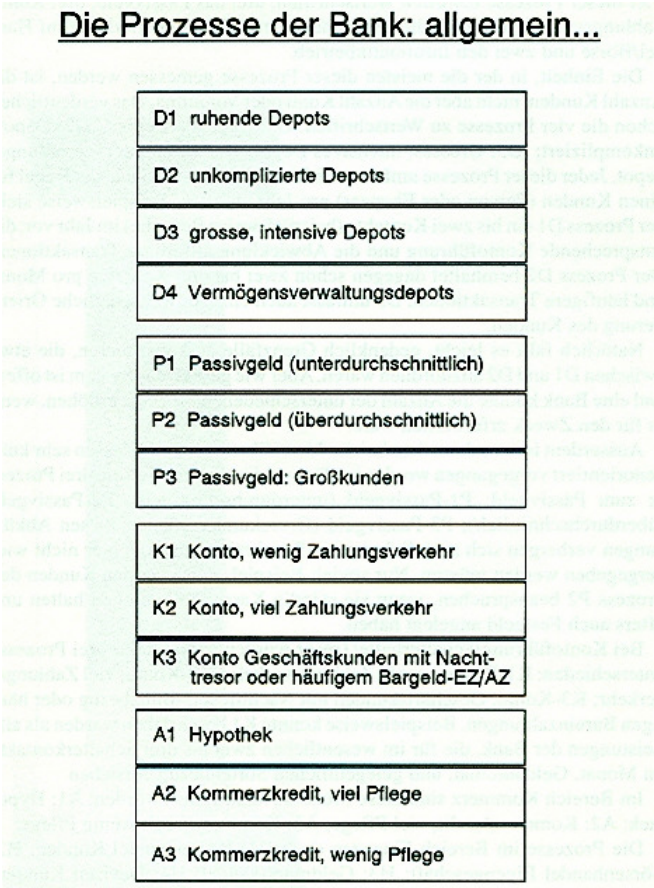

Abb. 2: Die Prozesse der Bank: allgemein …

(p. 704) Vier dieser Prozesse betreffen Wertschriften, drei das Passivgeld, drei Konti/Zahlungsverkehr/Bargeld, drei Hypotheken und Kommerzkredite, fünf Handel/Börse und zwei den Informatikbetrieb.

Die Einheit, in der die meisten dieser Prozesse gemessen werden, ist die Anzahl Kunden, nicht aber die Anzahl Konti oder Volumina. Das verdeutlichen schon die vier Prozesse zu Wertschriften: D1: Ruhende Depots; D2: Depots unkompliziert; D3: Grosses, intensives Depot; D4: Vermögensverwaltungsdepot. Jeder dieser Prozesse umfasst alle Einzelaktivitäten, die in der Regel für einen Kunden (Person oder Ehepaar) pro Jahr anfallen. Beispielsweise sieht der Prozess D1 ein bis zwei Kontakte (beispielsweise Besuche) im Jahr vor, die entsprechende Kontoführung und die Abwicklung allfälliger Transaktionen. Der Prozess D2 beinhaltet dagegen schon zwei bis drei Kontakte pro Monat und häufigere Transaktionen. D3 umfasst auch eine zeitweise tägliche Orientierung des Kunden.

Natürlich fällt es leicht, gedanklich Grenzfälle zu konstruieren, die etwa zwischen D1 und D2 anzuordnen wären. Aber wie gesagt, das System ist offen, und eine Bank könnte die Anzahl der unterschiedenen Prozesse erhöhen, wenn es für den Zweck erforderlich wäre.

Ausserdem ist zu sehen, dass bei der Identifikation von Prozessen sehr kundenorientiert vorgegangen worden ist. Das verdeutlichen auch die drei Prozesse zum Passivgeld: P1-Passivgeld (unterdurchschnittlich); P2-Passivge1d (überdurchschnittlich); P3-Passivgeld (Grosskunden). Unter diesen Abkürzungen verbergen sich natürlich genaue Beschreibungen, die hier nicht wiedergegeben werden müssen. Nur soviel: Beispielsweise werden Kunden den Prozess P2 beanspruchen, wenn sie ständig Kassenobligationen halten und öfters auch Festgeld angelegt haben.

Bei Kontoführung/Schalterhalle/Tresor wurden letztlich nur drei Prozesse unterschieden: K1-Konto, wenig Zahlungsverkehr; K2-Konto, viel Zahlungsverkehr; K3-Konto, Geschäftskunden mit Nachttresor, Münzbezug oder häufigen Bareinzahlungen. Beispielsweise konnte K1 beschrieben werden als alle Leistungen der Bank, die für im wesentlichen zwei bis drei Schalterkontakte im Monat, Geldautomat, und gelegentlichen Sortenbezug entstehen.

Im Bereich Kommerz sind diese Prozesse identifiziert worden: Al: Hypothek; A2: Kommerzkredit, viel Pflege; A3: Kommerzkredit wenig Pflege.

Die Prozesse im Bereich Finanzen sind: H1: Börsenhandel Kunden; H2: Börsenhandel Eigengeschäft; H3: Geldmarkthandel; H4: Devisen Kunden; H5: Devisen Eigengeschäft.

(p. 705) In der Informatik stellte es sich schliesslich als ausreichend heraus, zwei Prozesse zu unterscheiden: E1: Teleprocessing; E2: Batch- und Dokumentenverarbeitung.

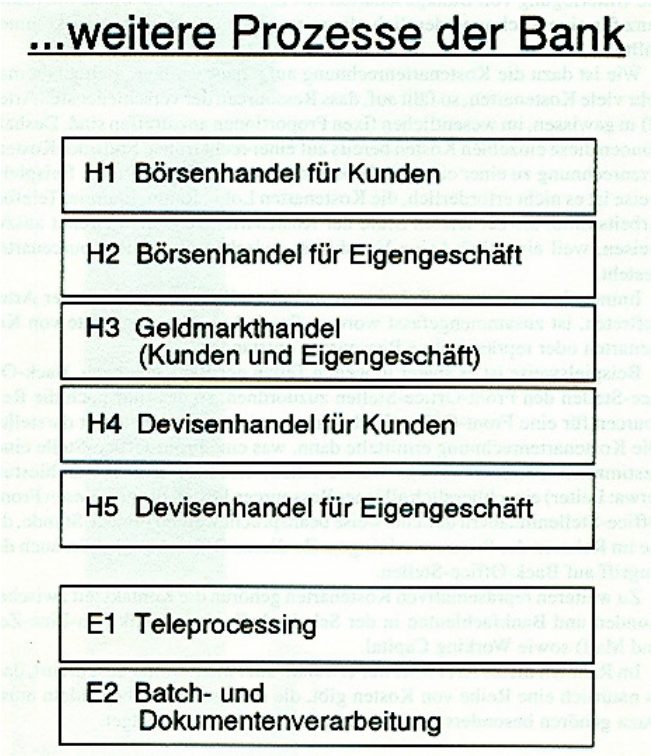

Abb.3 : … weitere Prozesse der Bank

(p. 706) *4.3 Kostenartenrechnung*

Jeder der Prozesse erstellt ein als Einheit gesehenes Bündel von Diensten und verbraucht dazu Ressourcen. Einigkeit herrschte über die wichtigsten Kostenarten in der Bank: Mitarbeiterstellen, Informatik, Kapitalbudgets und die Unterlegung von Bankgeschäften mit Eigenkapital. Es wurde die Präferenz für eine Rechnung deutlich, die mit wenigen Kostenarten auskommen sollte.

Wie ist dazu die Kostenartenrechnung aufgebaut worden? Betrachtet man sehr viele Kostenarten, so fällt auf, dass Ressourcen der verschiedensten Arten oft in gewissen, im wesentlichen fixen Proportionen anzutreffen sind. Deshalb können diese einzelnen Kosten bereits auf einer recht frühen Stufe der Kostenartenrechnung zu einer einzigen Grösse zusammengefasst werden. Beispielsweise ist es nicht erforderlich, die Kostenarten Lohn, Raum, Energie, Telefon, Arbeitsmittel bis zur letzten Stufe der Kostenartenrechnung getrennt auszuweisen, weil eigentlich keine Variabilität zwischen diesen Ressourcenarten besteht.

Immer dort, wo starre Relationen zwischen Kosten verschiedener Arten auftreten, ist zusammengefasst worden. So sind wenige Aggregate von Ko-stenarten oder repräsentative Ressourcen entstanden.

Beispielsweise ist es später in weiten Teilen der Bank gelungen, Back-Office-Stellen den Front-Office-Stellen zuzuordnen, so dass nur noch die Res-sourcen für eine Front-Office-Stelle eine repräsentative Kostenart darstellte. Die Kostenartenrechnung ermittelte dann, was eine Front-Office-Stelle einer bestimmten Funktion (etwa: Wertschriften, Kredite) und Hierarchiestufe (etwa: Leiter) einschliesslich all jener Ressourcen kostet, die von diesen Front-Office-Stelleninhabern üblicherweise beansprucht werden für jede Stunde, die sie im Rahmen der Prozesse erbringen. Zu diesen Ressourcen gehört auch der Zugriff auf Back-Office-Stellen.

Zu weiteren repräsentativen Kostenarten gehören die Kontaktzeit zwischen Kunden und Bankfachleuten in der Schalterhalle, Informatik (On-Line-Zeit und Mail) sowie Working Capital.

Im Rahmen dieser Arbeit sei nur erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt, dass es natürlich eine Reihe von Kosten gibt, die man gesondert behandeln muss. Dazu gehören besonders Rückstellungen und das Werbebudget.

(p. 707) *4.4 Kundensegmente*

Die so aufgebaute Prozesskostenrechnung erlaubt bereits die Kalkulation eines einzelnen Kunden oder einer einzelnen Kundin im nachhinein. Die Kundenkalkulation setzt die Ermittlung der Kosten und der Erlöse voraus.

Beispielsweise könnte es sein, dass Frau Dr. Müller, Ärztin, drei Prozesse beanspruchte: Sie unterhielt ein unkompliziertes Depot (D2), ein Konto mit viel Zahlungsverkehr (K2) und hatte Hypothekardarlehen laufen (Al). Die Kosten für diese drei Prozesse (hier seien beispielhaft die Beträge sFr. 675.- + 753.- + 378.- pro Jahr genannt) sind typischerweise unabhängig von der Grösse des Depots und vom Betrag der Hypothek. Volumina spielen — bei der heutigen Form von Gebührengestaltung — aber die dominante Rolle bei der Erlösseite.

–Die Kalkulation eines konkreten Kunden für eine abgelaufene Periode hat nur den Wert einer Stichprobe vom Umfang 1. Für die Planung zukünftiger Marketinginstrumente, das Design von Bankprodukten und die Gestaltung von Bedienungsstrategien ist von grösseren Gesamtheiten auszugehen, das heisst eine Kalkulation von Kundensegmenten ist wichtiger als die einzelner Kunden. Jedes Kundensegment ist charakterisiert durch

- erstens das jeweilige Bündel der bezogenen Prozesse (wodurch die Kosten bereits feststehen) und
- zweitens durch repräsentative Volumina (die für die Ermittlung der Erlöse wichtig sind).

Die Frage, wie viele Kundensegmente gebildet werden sollen, ist wiederum im Hinblick auf den Zweck der Kalkulation zu sehen. Einige der grossen institutionellen Kunden sind stets einzeln betrachtet und nie zu einem Segment zusammengefasst worden. Gleiches gilt für grosse Unternehmen, insbesondere für andere Banken, die Dienste bezogen. Daneben hat es sich für viele Fragen bewährt, die nachstehenden 12 Kundensegmente zu bilden und ihre Vorteilhaftigkeit zu kalkulieren:

S1: Depotinhaber ohne monatlichen Zahlungsverkehr; S2: Aktive Depotinhaber; S3: Depotinhaber, intensive Betreuung; S4: Passive Depotinhaber; S5: Passive Depotinhaber mit Hypothek; S6: Kommerzkunde, viel Pflege, wenig Bargeldverkehr; S7: Kommerzkunde, viel Pflege, wenig Bargeldverkehr, überdurchschnittlich Passivgeld; S8: Kommerzkunde, viel Pflege, viel Bargeldverkehr; S9: Kommerzkunde, wenig Pflege, wenig oder kein Passivgeld; S 10: Kommerzkunde, wenig Pflege, überdurchschnittlich Passiv-geld, S 11: Hypothekarkunde mit Konto; S 12: Kontoinhaber ohne Depot, ohne Hypothek.

(p. 708)

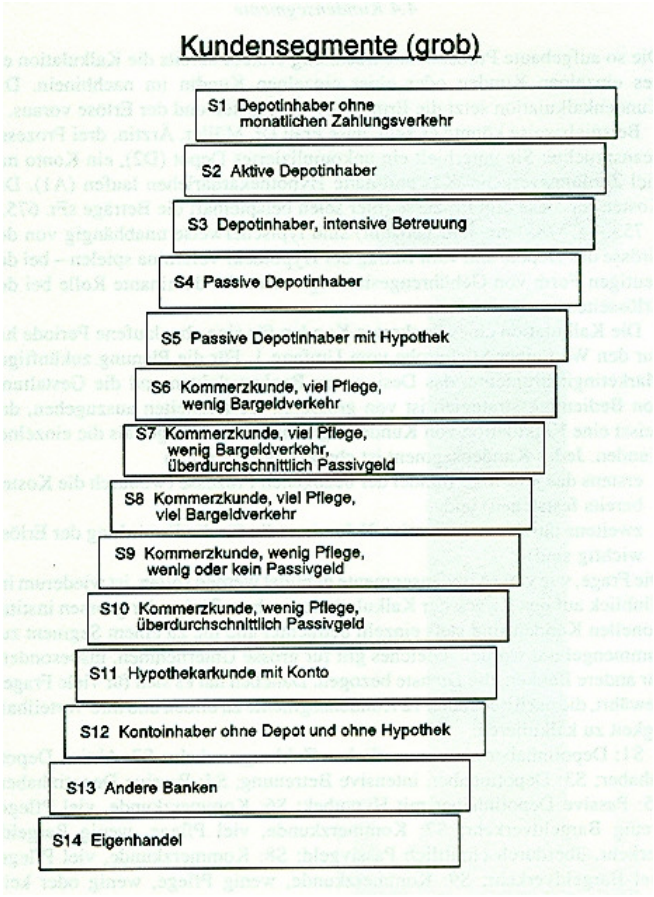

Abb. 4: Kundensegmente (grob)

(p. 709) Beispielsweise beanspruchen Kunden im Segment S 11 die Prozesse K 1 und Al, und Kunden im Segment S12 beanspruchen nur den Prozess Kl.

Die Bank hatte schon zuvor eine Klassifikation ihrer Kunden nach äusseren Merkmalen vorgenommen, wobei 15 Klassen entstanden sind, die als Erlösträger bezeichnet wurden. Beispielsweise hiess eine dieser 15 Erlösträgerklassen «Senioren», eine andere «Architekten, Ingenieure, Rechtsanwälte, Treuhänder» und wiederum eine andere «Kleingewerbe, Handwerker bis 15 Mitarbeiterstellen». Um die Prozesskostenrechnung in die vorgegebene Organisation zu integrieren, wurde eine Assoziation zwischen den Kundensegmenten der Prozesskostenrechnung und den genannten Erlösträgerklassen vorgenommen. Beispielsweise wurden Kunden der Erlösträgerklasse «Immo-biliengesellschaften» entweder als S7 oder als S 10 zugehörig erkannt.

Der hiermit entwickelte Aufbau einer Prozesskostenrechnung für eine Universalbank ist gerade so stark vereinfacht dargestellt worden, wie es für eine Publikation erforderlich ist. Der strukturelle Kern sollte jedoch bereits anhand der wenigen genannten Kostenarten, der wenigen vorgestellten Prozesse und Kundengruppen deutlich geworden sein.

Allerdings ist nicht alles gesagt worden. So gibt es eine Reihe von Spezialfragen, die hier nicht angesprochen worden sind und deren Lösung zum Teil auch noch aussteht. Dazu gehört beispielsweise die Abgrenzung von Kapital für Eigengeschäfte zu jenem, das für die Liquiditätserhaltung eingesetzt wird. Eine weitere Spezialfrage betrifft die Zurechnung bankwirtschaftlich erforderlichen Eigenkapitals zu den einzelnen, risikobehafteten Aktivgeschäften und zum Indifferentgeschäft der Bank.

Bei diesen und anderen Fragen sind eine Reihe von Abwägungen zu treffen, die letztlich voraussetzen, dass eine Perspektive gewählt wird, aus der die Bank, ihre Ziele und ihre Geschäftstätigkeit beurteilt werden. Keine Kostenrechnung ist absolut. Immer setzt sie Massstäbe um und zeigt, was diese Massstäbe im Detail bedeuten. Aber die Massstäbe, also die grosse Richtung, muss vorgegeben sein. Die angesprochene Perspektive ist deshalb eher bankpolitischer Natur und nicht Ergebnis einer rein wissenschaftlichen Diskussion. Auch insofern werden sich die Prozesskostenrechnungen, die in einigen wenigen Jahren gängige Praxis in der Bankenwelt darstellen werden, voneinander unterscheiden.

(p. 710) Literaturverzeichnis

BRYAN, L. (1993): The Forces Reshaping Global Banking. The McKinsey Quarterly (1993 No. 2), S. 59-71.

COOPER, R. (1990): Activity-Based Costing - Was ist ein Activity-Based-Cost-System. Kostenrechnungspraxis (1990) Nr. 4, 5 und 6, S. 211-220, 271-277 und 345-351.

GONZALES, P. (1988): The right approach to bank technology. The Bankers Magazine (July/August 1988), S. 5-8.

Reichling, P. / KÖBERLE, G. (1992): Gemeinkostencontrolling mit der Prozesskostenrechnung. In: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.): Controlling. Gabler-Verlag Wiesbaden 1992, S. 487-510.