

Neue Studie zur Performance österreichischer Banken

Mag. Ronald Scheucher

Die Studie „Austrian Banks 2024“ von Mainland Labs liefert neue, unerwartete Einblicke in die Performance heimischer Institute. Die Ergebnisse der Analyse laden dabei zum Perspektivenwechsel ein, wenn es darum geht, der strategischen Steuerung von Banken mehr Möglichkeiten zu geben.



Haben Sie gewusst, dass eine heimische Kuh am Tag 26 Liter Milch geben kann? Eine Ziege hingegen nur rd. 4 Liter. Mit 3 Liter liegen Schafe nochmals deutlich darunter. Das hat mir ein entfernter Verwandter erzählt. Er ist Bauer in der Steiermark und betreibt eine Milchlandwirtschaft. Ziel ist es dort natürlich, möglichst viel Milch zu produzieren und mit drei verschiedenen Tierarten ist dies eine recht komplexe Aufgabe. Zwar wandeln alle Wiederkäuer Gras, Kräuter und Wasser in das begehrte Endprodukt um, doch können die Ausgangsbedingungen unterschiedlicher nicht sein.

Die Kuh benötigt für ihre tägliche Milchproduktion ca. 20 kg Gras oder Heu, Ziegen und Schafe hingegen um die 12 kg. Würden wir nun im Verhältnis dieselbe Produktionsleistung (Milch-Output zu Gras-Input) bei allen Tieren einfordern – mit der Kuh als Benchmark – dann müssten Ziegen ihre Milchleistung um 300 % steigern, Schafe sogar über 400 %. Die Durchsetzung dieser ambitionierten Ziele würde den armen Tieren voraussichtlich nicht gut bekommen.

Trotz (beinahe) identem Produktionssystem und identer Produktionstechnologie sehen wir hier doch recht unterschiedliche Produktivitäts-

verläufe. Auf keinem Fall lassen sich quer über die Tierarten konstante Skalenerträge beobachten. Dies gilt jedoch nicht nur bei meinem Verwandten in der Steiermark, sondern überall dort, wo wir heute die Leistung wirtschaftlicher Einheiten messen und vergleichen. Und natürlich gilt dies auch bei jenen Betriebsvergleichen, die Banken und KI-Gruppen regelmäßig durchführen und die durch die Integration mehrerer Leistungsdimensionen noch ein Stück komplexer sind als die beschriebene Milchwirtschaft. Warum vertrauen wir dann also weiterhin auf Leistungsvergleiche auf Basis von Benchmarks (sog. Best-in-class-Ansatz), die über simple (zweidimensionale) Produktivitätskennzahlen entwickelt werden, und die die Ziegen und Schafe unter den Geschäftseinheiten in ihrer Entwicklung potenziell überfordern?

Perspektivenwechsel im Leistungsmanagement

Im Rahmen traditioneller Leistungsvergleiche besteht durch den Einsatz partieller Produktivitäten eine zweifache Gefahr: Zum einen ein für die Komplexität der Steuerungsaufgabe zu geringer Informationsgehalt und zum anderen die Generierung falscher Steuerungsimpulse. Im Grunde bringt der Einsatz von klassischen Produktivitätskennzahlen nur im Falle einfachster linearer Produktionstechnologien eindeutige und sinnvolle Ergebnisse im Sinne der strategischen Zielsetzung von Betriebsvergleichen.

Geht es um komplexe Systeme, selbst wenn sich die von den betrachteten Geschäftseinheiten eingesetzte Technologie wie im Fall von Universalbanken (mehr oder minder) gleicht, so muss das Bewertungs- und Steuerungsproblem aus anderer, neuer Perspektive betrachtet wer-

den. Diesen Perspektivenwechsel nehmen wir im Rahmen unserer neuesten Bankenstudie (Mainland Labs "Austrian Banks 2024") vor, indem wir nicht mehr eine Reihe von Leistungskennzahlen (sog. Key Performance Indicators, KPI) isoliert voneinander betrachten, sondern uns dem (globalen) Leistungspotenzial der einzelnen Einheiten zuwenden.

Es ist letztlich die einzige wahre Referenz der im Markt realisierten Leistungen. Benchmark ist damit für jede Geschäftseinheit ihre eigene "beste Version", die leistungsmäßig auch nicht überschritten werden kann. Die Definition des Leistungspotenzials ist allerdings keine triviale Angelegenheit. In der Ökonomie wird es über Produktionsfunktionen (geometrischer Ort aller effizienten Input-Output-Kombinationen) abgebildet, die allerdings in der Praxis komplex und in der Regel auch nicht eindeutig bestimmbar sind. Dies gilt eben auch für Banken.

Allerdings bieten moderne Verfahren zur zahlenbasierten Unterstützung der Entscheidungsfindung (sog. OR-Verfahren) die Möglichkeit, Produktionsfunktionen und damit auch die Potenziale (effiziente Zustände) einzelner Einheiten aus historischen Leistungsdaten abzuleiten. Wir setzen in diesem Zusammenhang das Verfahren der "Data Envelopment-Analyse" (DEA) ein, die international als leistungsfähigstes Instrument im Benchmarking und der Steuerung von Einheiten gilt.

Im Rahmen unserer Studie gehen wir dabei von einem spezifischen Produktionsmodell im Bankensektor ("Die Bank als Fabrik") aus. Assets der Institute und das genommene (Kredit-) Risiko werden dabei in Erträge in den Geschäftsfeldern Zinsgeschäft, Provisionsgeschäft und Wertpapiere und Beteiligungen umgesetzt. Grundlage der Bewertungen sind die Leistungsdaten der Jahre 2014 bis 2022. Ergebniskategorien sind für die einzelnen untersuchten Bank-

Viel ungenutztes Potenzial im heimischen Bankensektor

Der Großteil der Institute arbeitet auch 2022 ineffizient

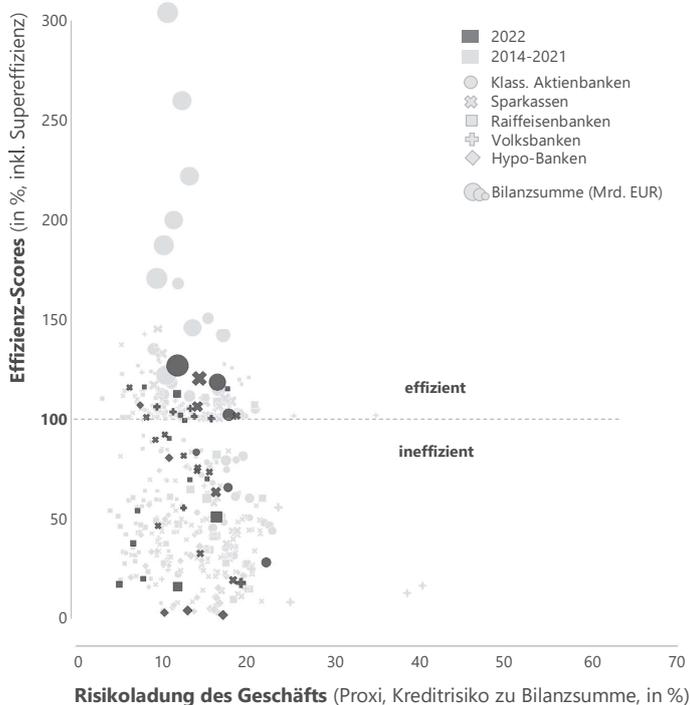


Abbildung 1 / Quelle: OeNB 2023, Mainland Labs Analysis

Einheiten u.a. Effizienz-Scores (Aktivierungsgrad des Potenzials), der präzise Anpassungsbedarf in den oben genannten Leistungsdimensionen sowie die Identifikation der wichtigsten Stellhebel zur Leistungssteigerung.

Wir treffen weiters eine spezifische Auswahl an Instituten, die u.a. die Umbrüche zwischen 2014 und 2022 (Fusionen, Marktaustritte, neue Geschäftsmodelle, etc.) berücksichtigt und die sich an bestimmten Schwellenwerten (Bilanzsummen über 1 Mrd. Euro) orientiert. Letztlich gehen 47 heimische Banken (klassische Aktienbanken, Sparkassen, Raiffeisenbanken, Volksbanken und Hypotheken-Banken) in die Analyse ein.

Ergebnisse

Wir bewerten im Rahmen unsere Studie die Effizienz der einzelnen Institute (Grad der Potenzialaktivierung zwischen 0 und 100 %; globale Leistungskennzahl), nutzen jedoch zusätzlich die Fähigkeiten des DEA-Instruments,

Hohe Dynamik in der Performance der heimischen Banken zwischen 2014 und 2022

Nach dem Pandemie-Höhepunkt können die meisten Gruppen real an Leistung zulegen, auch wenn das Effizienz-Ziel klar verfehlt wird.

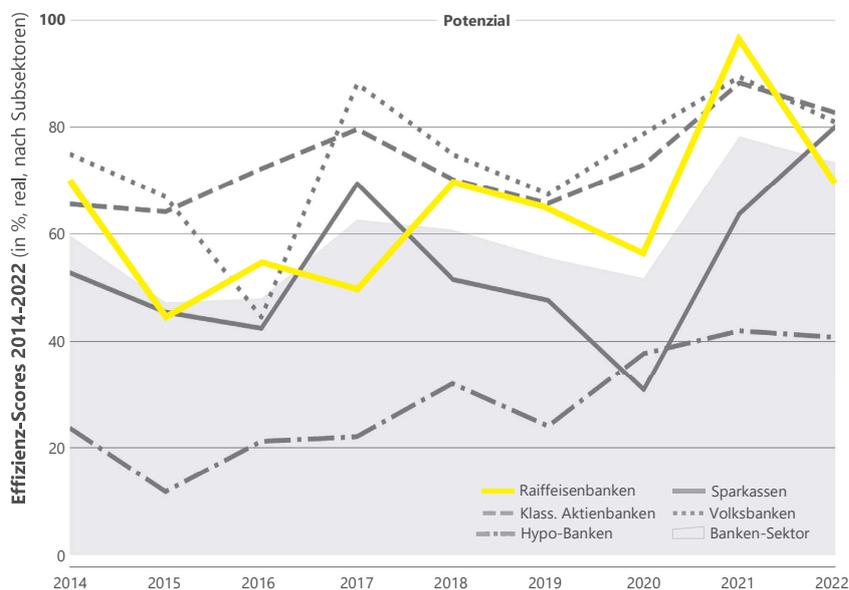


Abbildung 2 / Quelle: OeNB 2023, Mainland Labs Analysis

der Gruppe der Sparkassen (mittlere Effizienz rd. 80 %, 5 effiziente Einheiten) kein Merkmal (u.a. Betriebsgröße oder Region) dominiert. Hervorzuheben ist die 2022 hohe mittlere Leistung des in den letzten 10 Jahren stark reorganisierten Volksbanken-Sektors (über 80 %, 5 effiziente Einheiten). Besser liegt allein die Gruppe der Aktienbanken mit der höchsten mittleren Leistung aller Subsektoren (82%, 3 effiziente Einheiten). Anzumerken ist an dieser Stelle, dass wir über das DEA-Verfahren in der Lage sind, die Marktdynamik und damit die

um im Rahmen der "Super-Effizienz" auch die Stabilität effizienter Einheiten näher zu bestimmen (Werte von 100 % und darüber).

Damit ergibt sich ein vollständiges Leistungsbild des heimischen Bankensektors und seiner Teile in den Jahren 2014 bis 2022. Abbildung 1 (Seite 11) bringt einen ersten Blick auf die effektive Leistung der Institute (relativ zu ihrem Leistungspotenzial).

18 Einheiten (38 %) werden 2022 als effizient ausgewiesen, der Großteil der Institute liegt dagegen (teilweise deutlich) im ineffizienten Bereich. Die drei größten Banken des Samples erzielen Werte über 100 %, darüber hinaus zeigt sich allerdings ein recht heterogenes Bild, über den gesamten Sektor, aber auch innerhalb der einzelnen Subsektoren. Am unteren Leistungsende liegen dabei Hypotheken-Banken. Der Sektor bildet das eindeutige Schlusslicht des heimischen Bankensektors (mittlere Effizienz rd. 40 %, eine effiziente Einheit). Im Raiffeisen-Sektor (mittlere Effizienz rd. 70 %, 4 effiziente Einheiten) weisen u.a. auch größere Einheiten oft deutliche Leistungsdefizite auf, während in

daraus resultierende Veränderung der individuellen Potenziale "einzupreisen". Bei den oben angegebenen Effizienzwerten handelt es sich damit um die Nutzung des realen Potenzials.

In der Langzeitbetrachtung (2014-2022) zeigen sich zwei Gravitationszentren in Bezug auf die Leistung der Institute (Sample). Wir beobachten eine deutliche Clusterung von Einheiten, einmal im Bereich hoher bis voller Effizienz und andererseits im sehr niedrigen Effizienzbereich (unter 50 %), was auf eine recht stabile "2-Klassen-Gesellschaft" in Bezug auf die Potenzialnutzung schließen lässt. Sicher ein Weckruf für die strategische Steuerung der einzelnen Bankengruppen.

Wichtige Ergebnisse bringt zudem eine Analyse der Effizienzentwicklung der Subsektoren 2014 bis 2022 (siehe Abbildung 2, Seite 12). Während Hypotheken-Banken über die Jahre unverändert ein sehr niedriges Effizienzband durchschreiten, zeigt sich für den Rest des Sektors eine hohe Volatilität der Leistung. Die deutlichsten Effizienz-Einbrüche werden dabei im Bereich der Sparkassen sichtbar. Aber

Defizite der Institute liegen vor allem im Geschäftsfeld Wertpapiere & Beteiligungen

Auch im Bereich des Provisionsgeschäfts lassen sich für 2022, nach einer stärkeren Phase während des Niedrigzinsregimes, wieder deutliche Schwächen erkennen.

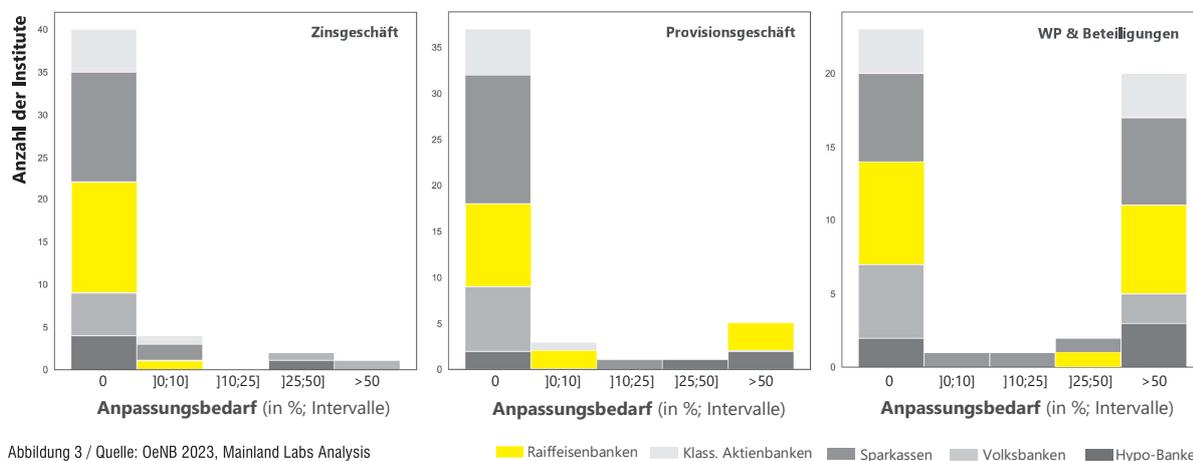


Abbildung 3 / Quelle: OeNB 2023, Mainland Labs Analysis

auch für die Volks- und Raiffeisenbanken zeigen sich – speziell im Vergleich mit den Aktienbanken – signifikante Leistungsschwankungen. (siehe Abbildung 2, Seite 12).

Das im Rahmen unserer Studie eingesetzte Bewertungsmodell baut auf den oben genannten 5 Leistungsdimensionen (2 Inputs, 3 Outputs) auf. Über das eingesetzte DEA-Verfahren ist es nun möglich, für die einzelnen Einheiten in jeder der 5 Dimensionen den konkreten Anpassungsbedarf zu ermitteln, der geschlossen werden muss, um effizient zu werden bzw. das volle Potenzial auszunutzen. Abbildung 3 (Seite 13) zeigt die Anpassungserfordernisse in den einzelnen Bankengruppen für die 3 klassischen Geschäftsfelder. Dabei wird deutlich, wodurch die teilweise niedrigen Leistungswerte der Institute getrieben werden (siehe Abbildung 3, Seite 13).

Speziell im Geschäftsfeld Wertpapiere & Beteiligungen gibt es breiten Anpassungsbedarf im Ausmaß von 25 % und auch deutlich darüber. Betroffen sind alle Subsektoren, der Großteil der Hypotheken-Banken ebenso wie breite Teile des Raiffeisen- und Sparkassensektors. Auch im Bereich des Geschäftsfeldes Provisionen hat sich der Anpassungsbedarf im Vergleich zu den Jahren zuvor entwickelt. In der Zone 25 % und darüber werden Hypotheken-Banken und Raiffeisenbanken ausge-

wiesen. Im Bereich Zinsgeschäft zeigt sich allerdings im Gegensatz dazu für das Jahr 2022 ein geringer Nachholbedarf der heimischen Institute.

Effizienzwerte, die Leistungsentwicklung einzelner Subsektoren bzw. Einheiten, und der abgegrenzte Anpassungsbedarf sind die zentralen Ergebnisse der Studie "Austrian Banks 2024". Es sei hier allerdings angemerkt, dass das von uns eingesetzte Bewertungsverfahren neben den vorgestellten Ergebnissen weitere wichtige Informationen und Details für die strategische Steuerung der Institute und Bankengruppen bereithält. Ein erstes Urteil über die Leistung heimischer Banken müsste wohl vor allem das große ungenutzte Potenzial betonen und gleichzeitig darauf hinweisen, dass über die letzten 10 Jahre in vielen Bereichen keine deutliche Leistungssteigerung sichtbar geworden ist. Wir sehen darin einen deutlichen Auftrag an die strategische Steuerung der Institute, mehr in die Informationsbeschaffung zu investieren und in der Analyse neue Perspektiven zu erschließen. Viele erfolgreiche internationale Beispiele weisen hier den Weg.

Mag. Ronald Scheucher ist Managing Partner bei Mainland EC, ein Beratungsunternehmen im Bereich Angewandte Mikroökonomie, u.a. mit den Schwerpunkten Erlösmanagement, Risikomanagement, und Leistungsmessung und -steuerung.