

Integration der variablen Produkte in die barwertige Vertriebssteuerung

Uwe Lüders/ Jochen Herrmann/ Colette Sternberg

1	Besonderheiten variabler Produkte und Anforderungen an ihre Bewertung	231
2	Kalkulation variabler Kundengeschäfte im Rahmen von VR-Control	235
2.1	Bewertung der variablen Produkte mit gleitenden Durchschnitten	235
2.2	Konsequenzen der Verletzung von Modellannahmen	239
3	Modifikationen des methodischen Grundkonzeptes in der Praxis	243
4	Barwertige Steuerung des Kundengeschäfts mit periodischem Ergebnisausweis für Vertriebsmitarbeiter	246
5	Fazit	248

1 Besonderheiten variabler Produkte und Anforderungen an ihre Bewertung

Die Produktsystematik von VR-Control (vgl. Abb. 1) unterscheidet im Bereich der Kassageschäfte zwei Gruppen von variabel verzinslichen Produkten. Die „variabel verzinslichen referenzierten Produkte“ (z.B. Margenkredite) sind dadurch charakterisiert, dass ihre Verzinsung an einen Referenzzins (i.d.R. ein Geldmarktzins, z.B. der 3- oder 6-Monats-Euribor) gebunden ist. In regelmäßigen Abständen wird die Verzinsung der Produkte an den jeweiligen Referenzzins angepasst, wobei die Anpassung in den meisten Fällen zuzüglich bzw. abzüglich eines Auf- bzw. Abschlages erfolgt.

Der Zahlungsstrom dieser Produkte wird generiert, indem die nicht fixierten variablen Zinszahlungen über die jeweiligen impliziten Forward Rates abgebildet werden. Der Barwert wird durch Bewertung des Zahlungsstroms mittels strukturkongruenter Refinanzierung ermittelt. Sofern die Produkte Optionen (z.B. Kündi-

gungsrechte, Zinsobergrenzen) aufweisen, werden diese separat mit Optionspreismodellen bewertet (BVR 2002, S. 19).

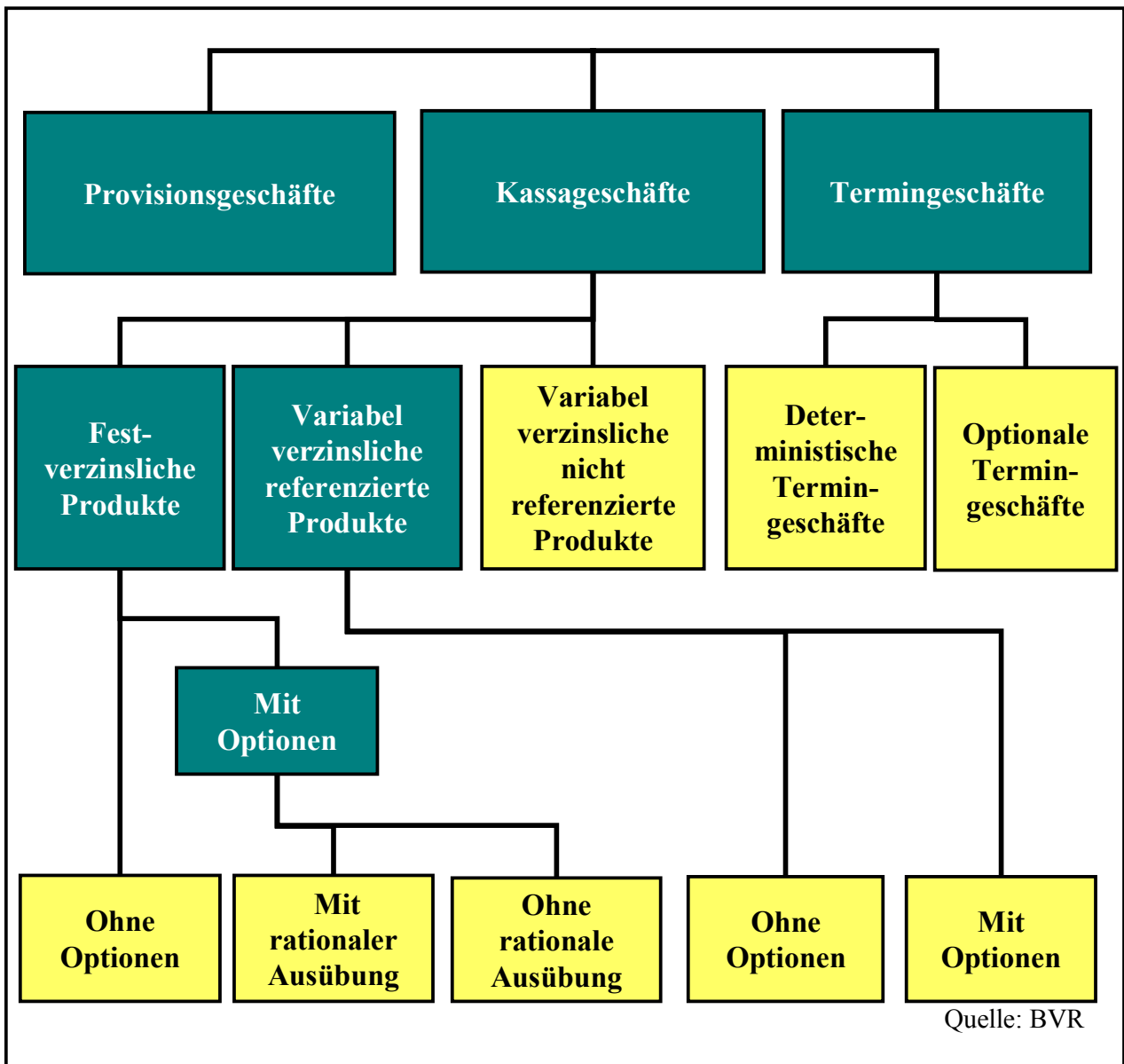


Abb. 1: Produktsystematik der DB-III-Rechnung von VR-Control

Die zweite Gruppe, die „variabel verzinslichen nicht referenzierten Produkte“, häufig auch kurz als „variable Produkte“ bezeichnet, ist durch eine variable Verzinsung charakterisiert, deren Höhe das Institut jederzeit nach freier Entscheidung anpassen kann. Hierbei orientiert sich die Bank an der Entwicklung der Zinsmärkte, eine ausdrückliche Bindung an einen Referenzzins liegt jedoch nicht vor. Ein weiteres Merkmal besteht in den jederzeitigen Tilgungs- bzw. Verfügungs-

möglichkeiten des Kunden. Diese können sich aus der vertraglichen Vereinbarung oder aus dem faktischen Verhalten einer Bank ergeben, die unter anderem aus Kulanzgründen Verfügungen durch die Kunden billigt. In aller Regel ist die wirtschaftliche Kapitalbindung länger als die juristische Bindung, so dass bezogen auf die Gesamtposition von einem großen Bodensatz und über längere Zeiträume mitunter auch von einem konstanten Durchschnittsvolumen ausgegangen werden kann. Als Beispiele lassen sich Kontokorrentkredite, Sichteinlagen oder Spareinlagen anführen.

Aufgrund ihrer unsicheren und auch nicht über Forward Rates abbildbaren Zahlungsströme lassen sich variablen Produkten keine Refinanzierungs- bzw. Wiederanlagegeschäfte in Form von einzelnen Geld- und Kapitalmarktgeschäften mit gleicher Zinsbindung zuordnen. Hieraus ergibt sich die Schwierigkeit, dass das Bewertungsverfahren der strukturkongruenten Refinanzierung auf diese Produkte nicht anwendbar ist und ein geeignetes alternatives Bewertungsverfahren zum Einsatz kommen muss.

Angesichts ihrer herausragenden geschäftspolitischen Bedeutung hat die Bewertung variabler Produkte eine zentrale Funktion in der Gesamtbanksteuerung. So wies die Passivseite einer durchschnittlichen Kreditgenossenschaft Ende 2003 einen Anteil von 21 % Sichteinlagen und 27 % Spareinlagen mit dreimonatiger Kündigungsfrist auf (DEUTSCHE BUNDESBANK 2004, S. 25*). Aufgrund der hohen Margen dieser Produkte dürfte die Bedeutung dieser Produkte für das Kundengeschäftsergebnis noch erheblich höher sein.

Aus Sicht des Vertriebs bzw. der Verantwortlichen für das Kundengeschäftsergebnis ist es wünschenswert, dass die Marge, die dem Marktverantwortlichen zugerechnet wird, über die Zeit möglichst konstant und damit unabhängig von Marktzinsentwicklungen ist (vgl. Abb. 2). Das Bewertungsverfahren muss außerdem die Kalkulation marktgerechter Kundenkonditionen ermöglichen.

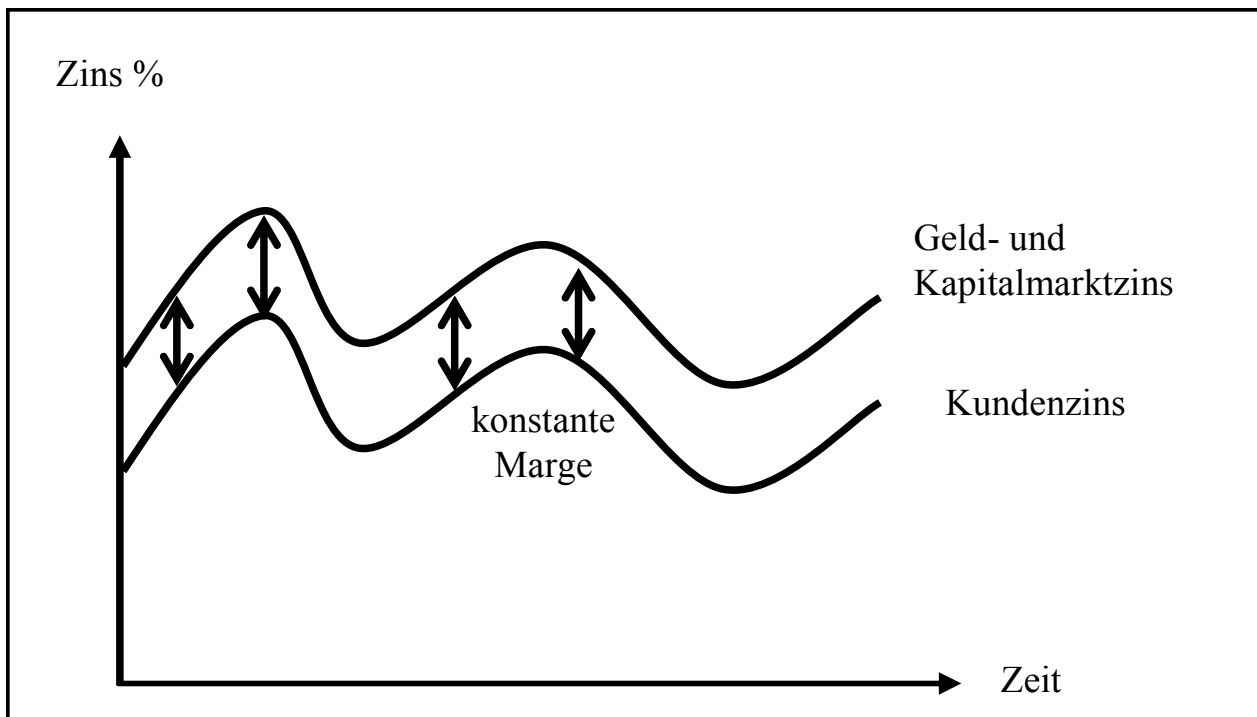


Abb. 2: Schematische Abbildung einer konstanten Marge für ein variables Produkt

Die Forderung nach Margenkonstanz entspricht dem Grundgedanken der Marktzinsmethode in der periodischen Zinsergebnisrechnung. Ziel ist die verursachungsgerechte Verteilung des Erfolgs aus dem Zinsgeschäft auf Vertrieb und Treasury (Zentraldisposition). Da der Erfolg des Vertriebs auf Basis der zum Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses gültigen Marktbedingungen zu messen ist, sollte die Marge im Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses für die gesamte Zinsbindungsfrist kalkuliert werden. Der mit der konstanten Marge ermittelte Ergebnisbeitrag fließt in das Kundengeschäftsergebnis ein. Davon unabhängig ist die Entscheidung der Treasury über die (Nicht-)Glattstellung des Kundengeschäfts. Sofern die Treasury die Position nicht glattstellt, realisiert die Bank zusätzlich einen Fristentransformationsbeitrag, der im Marktpreisrisikoergebnis abgebildet und der Treasury zugerechnet wird.

Vor diesem Hintergrund muss das Bewertungsverfahren gleichzeitig aus der Perspektive der Treasury eine geeignete Grundlage für Dispositionsentscheidungen darstellen (Disponierbarkeit). In diesem Sinne muss das Verfahren das Zinsanpassungsverhalten der variablen Produkte adäquat abbilden. Darüber hinaus muss die

Kalkulationsmethode eine realistische Abbildung der Zuflüsse/Abflüsse, das heißt der Volumenentwicklung, sicherstellen. Nur wenn Produkte oder Produktkombinationen mit annäherungsweise gleichem Zinsanpassungsverhalten und gleichem Kapitalverlauf am Geld- und Kapitalmarkt zur Verfügung stehen, liefert das Bewertungsverfahren eine umsetzbare Handlungsanweisung, so dass die Treasury die Bank vom Zinsänderungsrisiko der variablen Geschäfte frei stellen kann.

2 Kalkulation variabler Kundengeschäfte im Rahmen von VR-Control

2.1 Bewertung der variablen Produkte mit gleitenden Durchschnitten

Um die beschriebenen Anforderungen zu erfüllen, wird die *Methode der gleitenden Durchschnitte* eingesetzt. Die Basis bildet ein statistisches Konzept zur Glättung der zeitlichen Schwankungen einer Variablen (beispielsweise des 10-Jahressatzes für Pfandbriefe). Statt die Werte der Variablen selbst zu verfolgen, wird ein Durchschnitt von Werten dieser Variablen berechnet und dessen zeitliche Entwicklung betrachtet.

Die Vorgehensweise sei am Beispiel des gleitenden 10-Jahressatzes illustriert. Zunächst wird der Durchschnitt aus den Werten der letzten 10 Jahre ermittelt. Da üblicherweise im Monatsraster gerechnet wird, ergibt sich der durchschnittliche 10-Jahressatz zu einem bestimmten Stichtag ($t_0 = 1. \text{ Januar } 2003$) als Durchschnitt der 10-Jahressätze der letzten 120 Monate. Am nächsten Stichtag ($t_1 = 1. \text{ Februar } 2003$) wird wiederum ein Durchschnitt aus den Werten der vorangegangenen 120 Monate berechnet, so dass der erste Wert der Berechnung in t_0 „hinausgleitet“ und durch den „hineingleitenden“ Wert des letzten Monats ersetzt wird (vgl. Abb. 3). Der gleitende 10-Jahressatz stellt somit den durchschnittlichen Zinssatz eines Portfolios von 120 10-Jahres-Anleihen dar, deren Fälligkeiten im monatlichen Rhythmus gestaffelt sind.

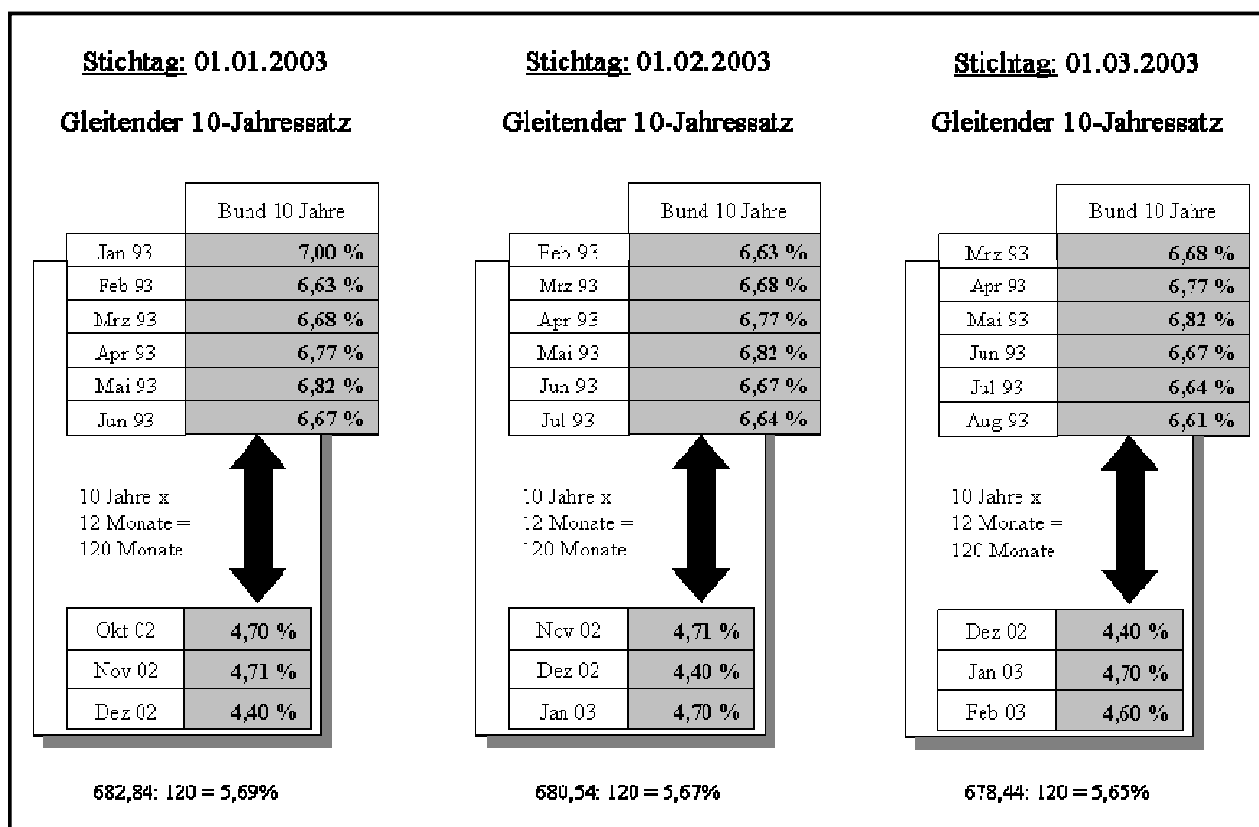


Abb. 3: Beispiel zur Ermittlung des gleitenden 10-Jahressatzes

Aufgrund der zeitlichen Durchschnittsbildung vollziehen gleitende Durchschnitte die Entwicklung der Geld- und Kapitalmarktsätze zeitverzögert und nicht in vollem Umfang nach. Ihr Zinssatz weist somit eine größere Trägheit als die stärker schwankenden Kassasätze auf (vgl. Abb. 4).

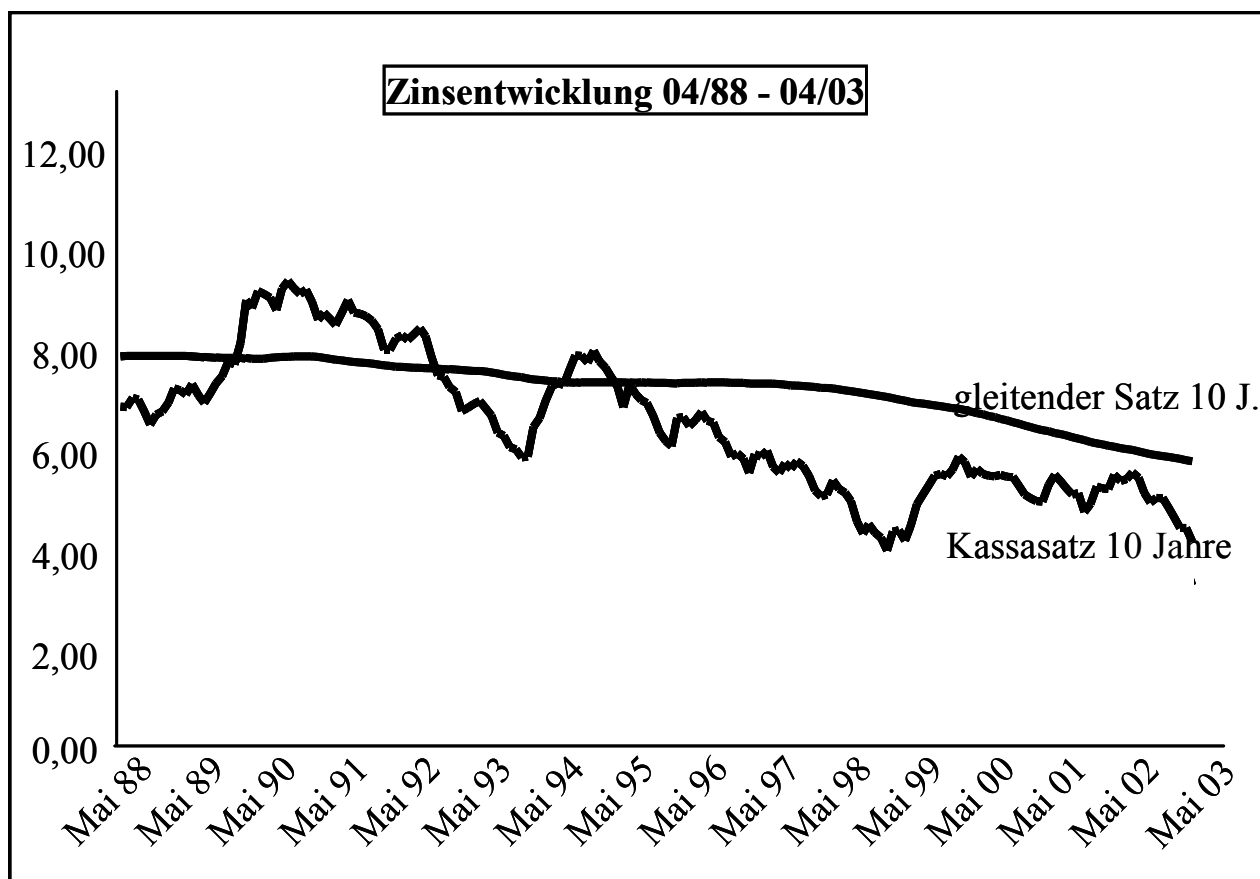


Abb. 4: Vergleich der zeitlichen Entwicklung von Kassa- und gleitenden Zinssätzen

Wie beschrieben, lassen sich variablen Produkten keine einzelnen Geld- und Kapitalmarktgeschäfte als Bewertungsgeschäfte zuordnen. Um die vertriebsseitige Anforderung der Margenkonstanz zu erfüllen, wird daher zunächst für jedes variable Produkt eine Kombination aus mehreren Geld- und Kapitalmarktgeschäften gesucht, deren Zins sich mit einem möglichst großen Gleichlauf zur Entwicklung des betreffenden Produktzinses in der Vergangenheit entwickelt hat. Als mögliche Bewertungszinsen werden die gleitenden Durchschnitte verschiedener Laufzeitenbereiche sowie Mischungen aus diesen gleitenden Durchschnitten untersucht. In VR-Control wird mit Hilfe von statistischen Verfahren der gleitende Durchschnitt bzw. die Mischung bestimmt, bei dem die Marge für den untersuchten Zeitraum möglichst konstant ist. In der Praxis hat sich zudem der Ansatz etabliert, bei der Bestimmung des geeigneten gleitenden Durchschnitts gleichzeitig die so genannte „mittlere Marge“ zu maximieren. Das detaillierte Vorgehen ist für das Verständnis der hier dargelegten Zusammenhänge nicht von Bedeutung und ist zudem im

BVR-Leitfaden „Implementierung der Kundengeschäftssteuerung“ (BVR 2003, S. 17 ff.) ausführlich beschrieben.

Die statistischen Verfahren geben Aufschluss über das Zinsanpassungsverhalten des Instituts in dem betrachteten Zeitraum. Für die Steuerung der variablen Kundengeschäfte sind die so ermittelten gleitenden Durchschnitte also nur unverändert einsetzbar, wenn das Institut die Produkt- und Konditionenpolitik im betrachteten Zeitraum künftig fortsetzen will. Bei der Festlegung der Länge des zu untersuchenden Zeitraums sollten somit Perioden, in denen sich das Zinsanpassungsverhalten vom künftig geplanten unterschieden hat, nicht einbezogen werden. Andererseits muss der Zeitraum lang genug sein, damit die ermittelten Werte auf einer hinreichenden Datenhistorie basieren. Idealerweise sollte eine Phase steigender und eine Phase fallender Zinsen enthalten sein, um annähernd Margenkonstanz über den gesamten Zinszyklus zu gewährleisten (HERRMANN/LÜDERS 2004, S. 49 f.).

Der Bewertungszins ist grundsätzlich aus der bankindividuellen Zinshistorie abzuleiten. In Einzelfällen kann es aber ratsam sein, den Bewertungszins losgelöst von einem statistisch ermittelten gleitenden Durchschnitt festzulegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn keine geeignete Datenbasis zur Verfügung steht. Außerdem führt eine aktuelle Neuausrichtung der Produktpolitik dazu, dass die Vergangenheitsdaten das künftige Zinsanpassungsverhalten nicht repräsentieren. Obwohl grundsätzlich von der Übernahme nicht selbst ermittelter Werte abzuraten ist, können in einem solchen Fall die Bewertungszinsen anderer Genossenschaftsbanken mit vergleichbaren Produkten eine erste Orientierung geben. Aufgrund ihrer großen Bedeutung für die Konditionenpolitik und Gesamtbanksteuerung sollten die Bewertungszinsen in regelmäßigen Abständen überprüft, mit den Vertriebsverantwortlichen abgestimmt und vom Vorstand beschlossen werden (HERRMANN/LÜDERS 2004, S. 50; vgl. zu Lösungsvorschlägen und Weiterentwicklungen auch den Beitrag von DROSDZOL/HAGER).

Sofern ein gleitender Durchschnitt als Bewertungszins festgelegt wird, soll er die im Rahmen der künftigen Produktpolitik geplante Zinsbindung eines variablen Produkts korrekt abbilden. Zusätzlich enthält er implizit eine Annahme über den

Kapitalverlauf, indem beispielsweise bei einem gleitenden 10-Jahressatz eine Fälligkeit von $1/120$ des Volumens pro Monat unterstellt wird (Ablauffiktion oder Ablaufprofil). Somit ist die Disponierbarkeit gegeben. Die Treasury könnte die betrachtete Position zinsrisikofrei stellen, indem sie eine Gegenposition (Refinanzierung/Wiederanlage) aus 120 Geld- und Kapitalmarktgeschäften mit monatlich gestaffelten Fälligkeiten aufbaut.

Um einen gleitenden Durchschnittszins über die gesamte Kapitalbindung eines variablen Geschäfts abzubilden, muss die Treasury das jeweils fällige Gegenpositionsvolumen unmittelbar in dem ursprünglichen Laufzeitband wieder refinanzieren bzw. anlegen. Diese Vorgehensweise setzt voraus, dass die Fälligkeiten im Kundengeschäft durch entsprechende Neugeschäfte kompensiert werden (Annahme eines konstanten Volumens). In diesem Zusammenhang kann es für die Disposition sinnvoll sein, Bündel aus gleichartigen variablen Produkten zu bilden. Hierdurch kann die Volumenkonstanz leichter gewahrt und der Aufwand für die Disposition begrenzt werden. Die Gleichartigkeit ist auf Basis der gleitenden Durchschnitte zu beurteilen. So können zum Beispiel alle Produkte, deren Verzinsung vom Spareckzins abgeleitet ist, zusammengefasst werden.

Trotz der Komplexität des kalkulatorischen Vorgehens stellt sich die praktische Umsetzung der Disposition variabler Produkte für die Treasury relativ einfach dar. Die Bewertung mit gleitenden Durchschnitten basiert auf dem Aufbau von Gegenpositionen, die eine Kombination aus unterschiedlichen (festverzinslichen) Geld- und Kapitalmarktgeschäften darstellen. Die variablen Produkte können anschließend gemeinsam mit den Festzinspositionen aus dem Kundengeschäft disponiert werden, so dass letztlich ausschließlich der Gesamtbank-Cashflow betrachtet und gesteuert wird (HAGER/LÜDERS 2004, S. 14).

2.2 Konsequenzen der Verletzung von Modellannahmen

Bei der Nachkalkulation variabler Geschäfte treten einige Besonderheiten auf, die mit den der Bewertung zugrundeliegenden Annahmen zusammenhängen. Gemäß

dem Barwertkonzept wird der Deckungsbeitragsbarwert dem Marktverantwortlichen bei Abschluss des Geschäfts zugerechnet. Da die Kalkulation des Konditionsbeitragsbarwerts auf Annahmen zu den künftigen Zahlungsströmen (Ablauffiktion) basiert, wird es in der Regel zu einer Abweichung des tatsächlichen Zahlungsstroms von dem ursprünglich erwarteten kommen. Im Kontext von VR-Control wird hier von einer „Leistungsstörung“ gesprochen, unabhängig von der Frage, ob das zugrunde liegende Verhalten des Kunden vertragswidrig ist oder nicht. Als Konsequenz muss der Deckungsbeitrag im Kundengeschäft nach oben (unten) korrigiert werden, wenn der bei Abschluss des Geschäfts gutgeschriebene Konditionsbeitragsbarwert aufgrund einer zu kurz (lang) angenommenen Kapitalbindung zu niedrig (hoch) bemessen war.

Dieses Vorgehen ist nicht nur konzeptionell nachvollziehbar, sondern es löst auch grundsätzlich sinnvolle Steuerungsimpulse aus. Beispielsweise wirkt die nachträgliche Korrektur des Konditionsbeitragsbarwerts einer systematischen Umschichtung von Spareinlagen in Provisionsprodukte („Produktkannibalismus“) entgegen. Trotzdem führt das Vorgehen in der Vertriebssteuerung häufig zu Problemen. Aufgrund der Rechenmethodik tendieren barwertige Ergebnisse zu stärkeren Schwankungen als periodische Ergebnisse. Diese Schwankungen bilden grundsätzlich Veränderungen der Vertriebsleistung ab und stellen somit einen zentralen Indikator für die Vertriebssteuerung dar (DOKTER/LÜDERS 2003, S. 30).

Da sich bei Betrachtung längerer Zeiträume erfahrungsgemäß zumeist der richtige Trend beim DB III einstellt, können diese Ergebnisschwankungen dem Marktverantwortlichen häufig auch vermittelt werden. In ungünstigen Fällen kann es aber dazu kommen, dass die barwertigen Ergebnisse in einer bestimmten Periode bedingt durch leistungsstörungsbedingte Korrekturbuchungen negativ ausfallen. In einem solchen Fall würde die Akquisitionsleistung der aktuellen Periode durch Effekte überlagert, die auf Geschäften beruhen, die in früheren Perioden abgeschlossen wurden, und die für den Vertriebsmitarbeiter nur schwer nachvollziehbar sind. Außerdem können Korrekturen auch Geschäfte betreffen, die infolge von Personalveränderungen oder der Umschlüsselung von Kunden von einem anderen Marktverantwortlichen abgeschlossen worden sind. In diesen Fällen ist eine Verursachungsgerechtigkeit i.d.R. nicht gegeben (HERRMANN/LÜDERS 2004, S. 51).

Rückführungen von Kontokorrentkrediten und Verfügungen über Sichteinlagen, die früher erfolgen, als es die Ablauffiktionen vorsehen, haben natürlich auch Auswirkungen auf die Zinsbuchsteuerung. Aufgrund der Gesamtbankbetrachtung gleichen sich hier die Abweichungen jedoch häufig weitgehend aus. Die Betrachtung von aggregierten Positionen bewirkt einen Kompensationseffekt, der durch die Saldierung von aktiven und passiven Positionen noch verstärkt wird. Dieser Effekt tritt auch in der Ergebnisrechnung des einzelnen Marktverantwortlichen auf, ist aber aufgrund der geringeren Anzahl von Geschäften weniger stark ausgeprägt.

Noch größere Probleme bereitet in der praktischen Umsetzung die zweite Annahme, die der Methode der gleitenden Durchschnitte zugrunde liegt. Die Bewertung auf Basis gleitender Durchschnitte setzt voraus, dass das Volumen in dem betrachteten Produkt(-bündel) konstant bleibt. Da diese Bedingung in der Regel nicht erfüllt ist, kann die Treasury den gleitenden Durchschnitt als Gegenpositionszins nicht ohne weiteres aufrecht erhalten. Bei Volumenreduzierungen muss die Treasury Teile der Gegenposition verkaufen.

Kompliziert wird der Verkauf dadurch, dass bei einem Abschmelzen des Volumens um beispielsweise 10 % von jeder Gegenpositionstranche 10 % des Volumens abgebaut werden müssen, um für die verbleibenden 90 % des Volumens die Mischung der Gegengeschäfte und damit den Bewertungszins konstant zu halten. Da die aufzulösenden Geschäfte meistens eine Verzinsung haben, die von der aktuellen Rendite für die Laufzeit des Geschäfts abweicht, wird das Institut je nach historischem Zinsverlauf positive oder negative Verkaufserfolge realisieren.

Im gleichen Sinne müssen bei Volumensteigerungen zusätzliche Gegenpositionen zum gleitenden Durchschnittszins aufgebaut werden, um auch für diese Geschäfte die gleiche konstante Marge zu gewährleisten. Beim Erwerb der historischen Tranchen - mit der entsprechend verkürzten Laufzeit - fallen Agien bzw. Disagien an.

Da diese Kosten bzw. Erlöse durch die Gesamtvolumenentwicklung von variablen Kundengeschäften ausgelöst werden, ordnet sie VR-Control grundsätzlich dem Marktbereich zu. Die entsprechenden Verrechnungen zwischen Treasury und

Marktbereich werden als „Ausgleichszahlungen“ bezeichnet. Zur Illustration sei die Rückführung des einzigen Kontokorrentkredits einer Bank betrachtet (d.h. Rückgang des Produktvolumens). Wenn der Kunde den Saldo teilweise früher zurückführt, als es die in den gleitenden Durchschnitten enthaltene Ablauffiktion vorsieht, muss die Treasury die (tatsächliche oder kalkulatorische) Gegenposition vorzeitig auflösen oder die frei werdende Refinanzierungsposition anderweitig anlegen. Sofern die Zinsen zwischenzeitlich gefallen sind, entstehen dem Institut hierdurch Kosten. Im Kontext von VR-Control wird die Treasury diese Kosten dem Marktverantwortlichen zuordnen, weil der Vertrieb die von ihm angekündigte Kapitalbindung nicht gewährleisten konnte. Im Unterschied zu einem Festzinsdarlehen ist die vorzeitige Rückführung aber vertragsgemäß und kann dem Kunden nicht in Form einer Vorfälligkeitsentschädigung weiterbelastet werden.

Um die mit der Zurechnung verbundenen Akzeptanzprobleme im Vertrieb zu vermeiden, werden in der Praxis die Ausgleichszahlungen teilweise auch der Treasury zugerechnet.

Weitere Verrechnungsthematiken sollen hier nur kurz skizziert werden. Im Fall von Leistungsstörungen stellt sich neben der Korrektur des Zinsergebnisses bei Aktivgeschäften zusätzlich die Problematik der Verrechnung von Risikoprämien und Adressrisikoergebnissen zwischen (Kreditrisiko-)Treasury und Marktbereichen. Da der mit Hilfe von gleitenden Durchschnitten aufgestellte Zahlungsstrom von Kontokorrentkrediten zugleich die Grundlage für die Prämienkalkulation darstellt, sind bei Volumenänderungen auch hier Korrekturen vorzunehmen (HERRMANN/LÜDERS 2004, S. 52). Diese Korrekturen können aufgrund des durch die i.d.R. träge Produktzinsentwicklung implizierten langen Mischungsverhältnisses sowie die häufigen Saldenänderungen erheblichen Einfluss auf die Ergebnisrechnung des einzelnen Marktverantwortlichen nehmen. Außerdem bewirken Leistungsstörungen i.d.R. eine Verlängerung bzw. Verkürzung der Laufzeit (von Teilbeträgen) des ursprünglich kalkulierten Geschäfts. Werden bei dem betrachteten Produkt laufzeitabhängige Pflegekosten kalkuliert, ändert sich auch der Stückkostenbarwert durch die Laufzeitenänderung.

Aufgrund der Komplexität des zugrundeliegenden Modells sind die durch Leistungsstörungen und Ausgleichszahlungen ausgelösten Ergebniseffekte den Marktverantwortlichen nur schwer nachhaltig zu vermitteln. Dies dürfte in den meisten Fällen die Akzeptanz der ausgewiesenen Ergebnisse und die Motivation der betroffenen Mitarbeiter negativ beeinflussen.

3 Modifikationen des methodischen Grundkonzeptes in der Praxis

Angesichts der durch die beschriebenen Korrekturen ausgelösten Akzeptanzprobleme barwertiger Ergebnisgrößen in der Vertriebssteuerung haben sich in der Praxis verschiedene Lösungsansätze etabliert, die auf Modifikationen des Grundkonzeptes der Methode der gleitenden Durchschnitte basieren. Im Folgenden soll ein zusammenfassender Überblick über diese Ansätze gegeben werden. Dieser umfasst neben einer kurzen Beschreibung auch eine Beurteilung, inwieweit der jeweilige Ansatz die im Abschnitt 1 beschriebenen Anforderungen an die Bewertung variabler Produkte erfüllt. Den Ausführungen liegt die Annahme zugrunde, dass die Abbildungsvorschrift für variabel verzinsliche Produkte aus dem tatsächlichen Zinsanpassungsverhalten abgeleitet und sowohl in der Zinsbuchsteuerung als auch in der Konditionierung angewendet wird. Die Modifikationen gelten nur für die Erfolgsspaltung zwischen Treasury und Vertrieb.

Bewertung mit einer festen Marge:

Für jedes variable Produkt wird zunächst die Mischung gleitender Durchschnitte ermittelt, bei der die Marge für den untersuchten Zeitraum möglichst konstant ist. Diese wird anschließend fixiert und der Bewertung von zu Normalkonditionen abgeschlossenen Geschäften zugrunde gelegt. Ein individuell gewährter Zinsauf- oder -abschlag (Sonderkondition) führt zu einer entsprechenden Korrektur der Standard-Marge in der Nachkalkulation. In der Zinsbuchsteuerung werden die statistisch ermittelten Ablaufprofile verwendet.

Die Fixierung der Marge führt zu einer Komplexitätsreduktion in der Vertriebssteuerung, weil der Einfluss von Margenschwankungen variabler Produkte auf die Ergebnisrechnungen im Vertrieb ausgeschaltet wird. In diesem Sinn können feste Margen zu einer Verstetigung des Verhaltens der Marktverantwortlichen beitragen. Die Abweichungen der tatsächlichen Margen von den festen Margen schlagen sich im Marktpreisrisikoergebnis nieder. Da diese Abweichungen nur auftreten, wenn die Treasury die zinsbindungskongruenten Gegengeschäfte nicht abschließt, erscheint dieses Vorgehen im Rahmen der bankpraktischen Umsetzung vertretbar.

Die Bewertung variabler Produkte mit einer festen Marge erfüllt somit zwar die in Abschnitt 1 beschriebenen Anforderungen, stellt aber keinen Lösungsbeitrag für die durch nachträgliche Ergebniskorrekturen infolge von Volumenschwankungen ausgelösten Akzeptanzprobleme dar.

Verkürzung des Ablaufprofils:

Eine Verkürzung der statistisch oder qualitativ bestimmten Ablaufprofile vermindert die Auswirkungen von Leistungsstörungen. Im Extremfall wird der Stützpunkt 1-Monat mit einem Gewichtungsfaktor von 100 % versehen, wodurch monatliche Korrekturen von Konditionsbeitragsbarwerten vollständig vermieden werden. Sofern in der Vertriebs- und in der Zinsbuchsteuerung identische Ablaufprofile verwendet werden sollen, bietet eine solche willkürliche Gestaltung der Ablaufprofile aber keine geeignete Grundlage für Dispositionsentscheidungen in der Zinsbuchsteuerung.

Als Variante könnten daher grundsätzlich auch differierende Ablaufprofile in der Vertriebs- und in der Zinsbuchsteuerung zum Einsatz kommen. Während in der Vertriebssteuerung verkürzte Ablaufprofile die Auswirkungen von Leistungsstörungen mildern, werden in der Zinsbuchsteuerung die statistisch oder qualitativ bestimmten Profile verwendet, um eine geeignete Grundlage für Dispositionsentscheidungen zu haben. Differierende Ablaufprofile haben jedoch den Nachteil, dass eine Additivität von Kundengeschäfts- und Zinsbuch und somit eine Integration der Steuerungsbereiche nicht mehr möglich ist. Der in der DB-III-Rechnung ermittelte Konditionsbeitragsbarwert stimmt - selbst unter Berücksichtigung von Leistungsstörungen - mit der Veränderung des Zinsbuchbarwertes aus Kundenge-

schäften nicht überein. Insofern ist bei differierenden Ablaufprofilen eine verursachungsgerechte Verteilung des Erfolgs aus dem Zinsgeschäft auf Vertrieb und Treasury nicht möglich. Zudem birgt die Verwendung differierender Ablaufprofile das Problem in sich, dass aus den Einzelgeschäftsdaten nicht unmittelbar der (Gesamtbank-)Cashflow für die Zinsbuchsteuerung generiert werden kann.

Eine willkürliche Verkürzung der Ablaufprofile kann aber auch innerhalb der Vertriebssteuerung zu Problemen führen. Verkürzte Ablaufprofile implizieren geringere Margen auf der Passivseite und höhere Margen auf der Aktivseite. Gleichzeitig verkürzt sich der Diskontierungszeitraum. Die auf dieser Basis ermittelten Barwerte spiegeln eine geringere als die tatsächliche Rentabilität variabler Produkte wider, was eine ungewollte Umschichtung in festverzinsliche Produkte wie auch in Provisionsprodukte begünstigen kann.

Verwendung eines Geldmarktpuffers:

Zur Abfederung von „typischen“ Volumenschwankungen im Gesamtbestand eines variablen Produktes kann die Gegenposition in einen Bodensatz und einen sog. „Geldmarktpuffer“ aufgeteilt werden. Während der Bodensatz mit gleitenden Durchschnitten bewertet wird, erfolgt die Abbildung des Geldmarktpuffers mit täglicher oder monatlicher Fälligkeit. Die Größe des Geldmarktpuffers sollte so bemessen werden, dass Verringerungen des Gesamtbestandes mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit (z.B. 90 %) über den Abbau von Geldmarktpositionen wieder glattgestellt werden können. Hierdurch können die durch die Verletzung der Annahme eines konstanten Gesamtbestandes auftretenden Kosten bzw. Erlöse weitgehend vermieden werden.

In der Vertriebssteuerung finden somit Bewertungszinssätze Verwendung, die eine variabel verzinsliche Komponente aufweisen. Je größer der Geldmarktpuffer bemessen wird, desto kleiner (größer) fallen die Margen der Passivprodukte (Aktivprodukte) aus und desto größer sind die aus der variabel verzinslichen Komponente resultierenden Margenschwankungen. Für die Zinsbuchsteuerung stellt die Verwendung eines Geldmarktpuffers eine Restriktion dar, die eine optimale Disposition beeinträchtigt. Da die Bemessung des Geldmarktpuffers unter Liquiditätsaspekten und damit unabhängig vom tatsächlichen Zinsanpassungsverhalten erfolgt,

führen die resultierenden Gegenpositionen variabler Produkte zu keiner Glättstellung des Zinsänderungsrisikos.

Die Verwendung eines Geldmarktpuffers hat somit Effekte zur Folge, die die Wirksamkeit der Vertriebssteuerung und der Zinsbuchsteuerung beeinträchtigen können. Während sie die aus einem nicht konstanten Gesamtbestand resultierenden Korrekturen vermindern hilft, treten die durch Abweichungen des einzelgeschäftsbetragenen Zahlungsstroms bedingten Leistungsstörungen auch unter diesem Ansatz auf.

4 Barwertige Steuerung des Kundengeschäfts mit periodischem Ergebnisausweis für Vertriebsmitarbeiter

Die Bemühungen von Wissenschaft und Praxis, die Akzeptanzprobleme barwertiger Ergebnisgrößen durch eine Anpassung der Kalkulationsmethodik zu überwinden, haben bislang keinen vollständig steuerungsadäquaten Lösungsansatz hervorgebracht. Vor diesem Hintergrund hat sich ein alternatives Vorgehen herauskristallisiert, das die barwertige Kalkulationsmethodik und somit auch die Methode der gleitenden Durchschnitte zur Kalkulation der variablen Produkte grundsätzlich beibehält, die zur Verfügung gestellten Ergebnisinformationen aber adressatenspezifisch gestaltet.

Im Rahmen dieses Ansatzes werden alle Produkte (also nicht nur die variablen, sondern auch die fest verzinslichen) auf der Ebene der Vertriebsmitarbeiter periodisch geplant und nachkalkuliert. Bezogen auf die variablen Produkte werden somit periodische Konditionsbeiträge durch Multiplikation der auf Basis gleitender Durchschnitte ermittelten Margen mit dem monatlichen Effektivvolumen berechnet. Auf der Ebene des gesamten Kundengeschäfts werden dagegen alle Produkte weiterhin barwertig geplant und nachkalkuliert, wodurch die Konsistenz zu den Berechnungen in anderen Steuerungsbereichen und die Integration des Kundenge-

schäftsbuchs in die Gesamtbanksteuerung gewährleistet wird. Die Vorkalkulation aller Produkte erfolgt weiterhin mit barwertigen Größen. Zur Überbrückung der Friktion innerhalb des Vertriebsbereichs erfolgt eine parallele (barwertige und periodische) Rechnung auf Bereichsebene, die durch die Software VR-Control ifb-Okular[®] grundsätzlich unterstützt wird.

Im Rahmen der Vertriebssteuerung ermöglicht ein solches Vorgehen, dass die Vertriebsmitarbeiter weiterhin mit den leichter nachvollziehbaren und schon bisher akzeptierten periodischen Ergebnisinformationen gesteuert werden können. Im Gegensatz zur barwertigen Steuerung treten keine durch Korrekturen ausgelösten Schwankungen der Vertriebsergebnisse auf. Auf der anderen Seite muss dem in der periodischen Betrachtung (stärker) bestehenden Anreiz zur Umschichtung von variablen Produkten in festverzinsliche oder Provisionsprodukte durch geeignete Mechanismen begegnet werden.

Die mit diesem Ansatz verbundene Herausforderung besteht darin, die auf der Ebene des gesamten Kundengeschäfts vorgenommene barwertige Betrachtung mit der periodischen Betrachtung auf der Ebene des Vertriebsmitarbeiters in Einklang zu bringen. Dies stellt hohe Anforderungen an die verantwortlichen Führungskräfte. Der bzw. die Bereichsleiter im Kundengeschäft müssen mit Unterstützung des Controllings barwertige Planvorgaben in periodische Planwerte für die Profit Center und Vertriebsmitarbeiter übersetzen sowie deren Erreichung, aber auch die Erreichung der barwertigen Planvorgaben überwachen.

Gedanklich lassen sich Fälle konstruieren, in denen alle Vertriebsmitarbeiter ihre aus einem barwertigen Planergebnis abgeleiteten periodischen Ergebnisziele erreichen, trotzdem aber das barwertige Planergebnis für das gesamte Kundengeschäft verfehlt wird. Denkbar ist beispielsweise, dass die Kunden in Erwartung steigender Zinsen hohe Sichteinlagenbestände unterhalten (impliziert höhere Konditionsbeiträge als eine Umschichtung in Sparbriefe), das Institut aber ein kurzes Ablaufprofil für Sichteinlagen hinterlegt hat (impliziert unter Umständen einen niedrigeren Konditionsbeitragsbarwert als eine Umschichtung in Sparbriefe). Dies macht deutlich, dass nur ein ausgefeiltes Vertriebssteuerungssystem die Erreichung von bar-

wertigen Ergebniszielen bei periodischer Steuerung der Vertriebsmitarbeiter gewährleisten kann.

Der BVR hat den hier beschriebenen Ansatz („Migrationsstrategie“) zur Alternative zum Direkteinstieg in die barwertige Vertriebssteuerung erklärt. In einem Übergangszeitraum soll der „Parallelbetrieb“ von barwertiger und periodischer Steuerung zu einer Gewöhnung an die Interpretation barwertiger Ergebnisse sowie zur Schaffung von Akzeptanz für barwertige Steuerungsimpulse in der Fläche genutzt werden.

5 Fazit

Die Abbildung der variablen Produkte stellt die Steuerungssysteme in Banken vor besondere Herausforderungen. VR-Control bildet die Ergebnisse der variablen Produkte mit der Methode der gleitenden Durchschnitte ab. Die Methode basiert - wie andere theoretische Konzepte auch - auf Annahmen, deren Nichteinhaltung nachträgliche Korrekturen der Ergebnisbeiträge zur Folge hat. Diese Korrekturen beeinträchtigen die Akzeptanz barwertiger Ergebnisgrößen in der Vertriebssteuerung.

Für dieses Problem gibt es keine „Patentlösung“. Auf der Suche nach einem individuellen Weg muss die Steuerungswirkung des gewählten Ansatzes sowohl im Hinblick auf die Kundengeschäfts- als auch auf die Zinsbuchsteuerung gründlich untersucht werden. Insbesondere ist es nicht ratsam, die adäquate Abbildung des Gesamtbank-Cashflows als Basis der Zinsrisikomessung und -steuerung zugunsten einer leichter kommunizierbaren Ergebnisrechnung für den Vertrieb zu „opfern“.

Als zielführender ist eine Einbettung von barwertigen Ergebniszielen in ein umfassendes Zielsystem für den Vertrieb anzusehen. In vielen Instituten hat sich in diesem Kontext der Einsatz einer Balanced Scorecard als Bindeglied zwischen den strategischen und den operativen Zielen bewährt (vgl. auch den Beitrag von KANINKE/DOKTER). Dieses Vorgehen fördert eine systematische, ganzheitliche und

nachhaltige Marktbearbeitung und trägt gleichzeitig zu einer Milderung der Akzeptanzprobleme barwertiger Ergebnisgrößen bei (DOKTER/LÜDERS 2003, S. 29 u. 31).

Literaturverzeichnis:

BVR 2002: Weissbuch der Banksteuerung, hrsg. v. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR, 2. Aufl., Bonn.

BVR 2003: Leitfaden als Orientierungshilfe zur „Implementierung der Kundengeschäftssteuerung“, hrsg. v. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR, Bonn.

DEUTSCHE BUNDESBANK 2004: Monatsbericht Februar.

DOKTER, M.; LÜDERS, U. 2003: Basis für aktive Vertriebssteuerung schaffen – Erfahrungen einer VR-Control-Pilotbank bei der Einführung der barwertigen Kundengeschäftssteuerung, in: Bankinformation 10/2003, S. 28-31.

HAGER, P.; LÜDERS, U. 2004: Betriebswirtschaftliche Effizienz erhöhen, Aufsichtsrecht umsetzen - Implementierung der Basel II-Anforderungen an das Treasury im Rahmen der Einführung von VR-Control, in: Bankinformation 07/2004, S. 13-17.

HERRMANN, J.; LÜDERS, U. 2004: Den Anforderungen an die integrierte Banksteuerung gerecht werden - Abbildung der variablen Kundengeschäfte in VR-Control, in: Bankinformation 04/2004, S. 48-52.