

Kursausgleichszahlungen

Integration in die Gesamtbanksteuerung

Kursausgleichszahlungen gehören seit Jahren zu den Themen, die in der Gesamtbanksteuerung genossenschaftlicher Institute nur eine untergeordnete Rolle spielen. Wie Primärbanken damit im Rahmen der Steuerung des variablen Geschäfts und darüber hinausgehend in der Gesamtbanksteuerung umgehen können, wird im folgenden Beitrag skizziert.

Christine Dinkel und Jochen Herrmann

Eine Erkenntnis des BVR-Projekts zur „Analyse des variablen Geschäfts – Zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen“ war, dass die Ableitung eines Mischungsverhältnisses allein auf Grundlage historischer Kursverläufe – auch vor dem Hintergrund des nunmehr seit Jahren herrschenden Niedrigzinsumfelds – nicht zielführend ist.

Das Projekt befasste sich in diesem Kontext mit der Frage, wie eine zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen erfolgen kann. Das Ziel: Festlegung eines Mischungsverhältnisses, das in unterschiedlichen Markt- und Produktzinsszenarien eine stabile Marge generiert, disponierbar ist und die durchgängige Verwendung in den Verfahren und Systemen der Banksteuerung gestattet.

Hierbei wurde auch ausdrücklich die Frage einbezogen, welche Kursausgleichszahlungen durch die betrachteten Mischungsverhältnisse induziert werden. Intention ist die Festlegung eines optimierten Mischungsverhältnisses unter ausdrücklicher Berücksichtigung von Kursausgleichszahlungen.

Die Beschäftigung mit der Thematik der Kursausgleichszahlungen ist in den genossenschaftlichen Primärinstituten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die überwiegende Mehrzahl der Institute

beschäftigt sich aktuell nicht oder nur in sehr geringem Maße mit dieser Thematik. Bei der Festlegung von Mischungsverhältnissen werden bei diesen Banken Kursausgleichszahlungen weder berechnet noch in die Definition des Mischungsverhältnisses einbezogen.

Davon abweichend hat dieses Thema bei einzelnen Ortsbanken bereits heute einen hohen Stellenwert in der Gesamtbanksteuerung. Diese Institute bilden für die Steuerung des variablen Geschäfts unterschiedliche Produkte oder Produktbündel, die auf der Basis des Konzepts der gleitenden Durchschnitte gesteuert werden. Die definierten Mischungsverhältnisse werden hierbei nicht nur zur Berechnung von Margen und Konditionsbeiträgen genutzt, sondern dienen dem Treasury unmittelbar als Dispositionsvorschrift. Vor diesem Hintergrund betrachten diese Institute sehr intensiv die Höhe von



*Christine Dinkel ist Leiterin Rentabilitätscontrolling bei der BBBank eG.
E-Mail: christine.dinkel@bbbank.de*



*Dr. Jochen Herrmann ist Director und Spezialist für Controlling und Gesamtbanksteuerung bei der ifb AG, Grünwald.
E-Mail: jochen.herrmann@ifb-group.com*

Kursausgleichszahlungen und deren Entwicklung im Zeitablauf.

Dies erscheint insofern als unumgänglich, als eine korrekte Ergebnisermittlung nur unter Berücksichtigung von Kursausgleichszahlungen möglich ist. Dies gilt für eine barwertige wie auch für eine periodische Steuerung des variablen Geschäfts. Mit anderen Worten: Sofern auf die Berücksichtigung von Kursausgleichszahlungen verzichtet wird, werden insbesondere bei merklichen Volumenänderungen falsche Werte für Konditions- und Strukturbeitrag der Bank ermittelt. Dies hat unerwünschte Steuerungswirkungen. Darüber hinaus sind Konsequenzen für die an die Aufsicht gemeldete Ergebnisverteilung zu prüfen.

Unterschiedliche Kursausgleichszahlungen

Grundsätzlich basiert das Konzept der gleitenden Durchschnitte auf der Überlegung, dass die Volumina in den relevanten Produkten mehr oder weniger stabil sind. Ist dies nicht der Fall, müssen Volumina durch das Treasury investiert oder desinvestiert werden.

Bei dem hierdurch induzierten Kauf oder Verkauf von Wertpapieren zu Über- oder Unter-pari-Kursen entstehen Kursausgleichszahlungen, die eventuelle Anpassungsschäden zwischen dem Treasury einerseits und den Marktbereichen andererseits ausgleichen.

Entsprechend können drei Arten von Kursausgleichszahlungen unterschieden werden:

- Kursausgleichszahlungen durch Volumenschwankungen,
- Kursausgleichszahlungen bei Änderungen der Mischungsverhältnisse oder bei Änderungen der Produktstrategie,
- Kursausgleichszahlungen bei Änderungen der Produkte oder Produktbündel.

Kursausgleichszahlungen bei Volumenschwankungen ergeben sich regelmäßig im normalen Geschäftsbetrieb und können aus Sicht des

Abb. 1: Einbindung in den VR-Control Steuerungskreislauf

Kursausgleichszahlungen in der Banksteuerung



Quelle: ifb – Analyse des variablen Geschäftes – zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen

Vertriebs positiv oder negativ sein. Durch eine ausgewogene Vertriebsstrategie sollte die Größenordnung von Kursausgleichszahlungen jedoch überschaubar sein. Die Vertriebsstrategie muss darauf ausgerichtet werden, Produktüberschneidungen zu vermeiden und stark zinsreagiblen Anlegern den Eintritt in Bodensatzprodukte zu versagen.

Kursausgleichszahlungen bei Änderungen der Mischungsverhältnisse und/oder bei Änderungen in den Produktbündeln entstehen immer dann, wenn die Kurse von altem und neuem Mischungsverhältnis unterschiedlich sind und eine neue Disposition der gleitenden Durchschnitte vorgenommen werden muss. Die Höhe der Kursausgleichszahlungen ist hierbei eher als Korrekturwert zu betrachten, der keine unmittelbare Steuerungsrelevanz entfaltet.

Integration

Die Einbindung von Kursausgleichszahlungen in den Steuerungskreislauf skizziert die Abbildung 1.

Aus dem Blickwinkel der Planung geht es um die Einbeziehung der Kursausgleichszahlungen in die zukunftsorientierte Festlegung von Mischungsverhältnissen.

Hierbei gilt es, auf der Basis von Zins- und Volumenszenarien die aus den zur Disposition stehenden Mischungsverhältnissen erwachsenden Kursausgleichszahlungen zu vergleichen und das Mischungsverhältnis zu suchen, das nicht nur die gewünschte Zinsreagibilität aufweist, sondern auch die Kursausgleichszahlungen in dem gewünschten Rahmen hält. Sind die Mischungsverhältnisse definiert, lässt sich auf dieser Basis auch die Höhe der zukünftigen Kursausgleichszahlungen planen bzw. analysieren. In Abbildung 2 ist ein Beispiel für eine Planung zukünftiger Kursausgleichszahlungen skizziert.

Im Rahmen der Vorsteuerung werden die Mischungsverhältnisse unmittelbar in die Konditionengestaltung, speziell in die Erstellung des Konditionentableaus, einbezogen. In Einzelfällen können bei sehr großvolumigen Geschäften einzel-

Abb. 2: Planung von Kursausgleichszahlungen auf Basis eines Produktzins- und Volumenszenarios

Speichernamen

Marktzinsszenario
Marktzinsszenario: steigend (Geld) 31.12.2021

Mischungsverhältnis
30% MG | 70% 10 JGD

Volumenszenario
17,5 Mio. € steigend p.a.

Analysebeginn
Jun 2018

Analyseende
Dez 2021

	Konditionsbeitrag	Ausgleichszahlung	Netto-Ergebnis
Summe 2018	360.840,79	-174.419,77	186.421,02
Jan 2018	291,67	-39.614,91	2.676,75
Feb 2018	746,10	-35.389,48	27.356,62
Mär 2018	226,49	-31.117,25	32.109,24
Apr 2018	708,58	-26.881,48	36.827,10
Mai 2018	191,61	-22.736,25	41.455,36
Jun 2018	676,34	-18.680,39	45.995,95
Summe 2019	814.397,28	62.565,03	876.962,31
Jan 2019	65.162,39	-14.710,06	50.452,33
Feb 2019	65.587,64	-10.823,41	54.764,24
Mär 2019	66.999,95	-7.018,46	59.181,49
Apr 2019	28,37	-3.293,18	63.335,19
Mai 2019	19,47	352,90	67.472,37
Jun 2019	12,17	3.920,27	71.532,44
Juli 2019	06,00	7.408,79	75.514,80
Aug 2019	68.601,16	10.820,36	79.421,51
Sep 2019	69.097,44	14.156,54	83.253,98
Okt 2019	69.595,19	17.418,69	87.013,88
Nov 2019	70.093,66	20.607,85	90.701,51
Dez 2019	70.593,83	23.724,74	94.318,57
Summe 2020	886.545,86	503.283,59	1.389.829,45
Jan 2020	71.095,20	26.770,56	97.865,75
Feb 2020	71.466,47	29.746,12	101.212,59
Mär 2020	72.231,00	32.652,91	104.883,91
Apr 2020	72.605,88	35.492,26	108.098,14
Mai 2020	73.111,20	38.265,59	111.376,79
Jun 2020	73.618,49	40.975,10	114.593,59
...
Dez 2021	82.922,53	79.781,50	162.704,04

Annahmen:

- ▶ Marktzinsszenario: plus 350 BP bis 2021
- ▶ Mischungsverhältnis: 30% Monatsgeld | 70% 10-Jahres-Geld
- ▶ Volumenszenario: Zunahme 17,5 Mio. € p.a.

fallbezogene Analysen erstellt werden, die Kursausgleichszahlungen und damit die Ergebniswirkungen von Einzelgeschäften zum Gegenstand haben können.

Der Steuerungsprozess wird abgeschlossen durch die Nachkalkulation und den Soll-Ist-Vergleich. Im Sinne von VR-Control gilt es, die Höhe der Kursausgleichszahlungen zu ermitteln und in der Ergebnisrechnung der beiden Steuerungsbereiche – Treasury und Kundengeschäft – zu berücksichtigen.

Die Kursausgleichszahlung wird als barwertige Größe ermittelt und lässt sich mit VR-Control bestimmen. Hier ist zu empfehlen, dass in dem Menüpunkt „Globale Voreinstellungen/Datenbereitstellung“ die Ermittlung der Kursausgleichszahlungen auf Produktebene aktiviert wird.

Abbildung 3 auf dieser Seite zeigt beispielhaft die Berechnung der Kursausgleichszahlungen auf Bankproduktebene mithilfe von VR-Control.

Zur Plausibilisierung der Werte ist ein Abgleich dahingehend vorzunehmen, in welchen Stützpunkten Gewichtungsfaktoren abweichend von Null vorgegeben wurden: Nur in diesen Stützpunkten dürfen Ausgleichszahlungen ausgewiesen werden. Außerdem sind die Werte anhand der Änderungen im durchschnittlichen Effektivvolumen im Vergleich zum Vormonat abzugleichen. Nicht zuletzt sollte ein Abgleich mit den Kurswerten der relevanten gleitenden Durchschnitte und deren Veränderungen gegenüber dem Vormonat erfolgen.

Grundsätzlich lässt sich hierbei der Zusammenhang aufzeigen, wie in der aktuellen Marktsituation (über einen längeren Zeitraum gesunkene Zinsen) eine Volumenerhöhung in einem Passivprodukt zu einer negativen Kursausgleichszahlung und eine Volumenreduzierung zu einer positiven Kursausgleichszahlung führt.

Umgekehrt ist es im Falle einer Volumenerhöhung in einem Aktivprodukt, die zu einer positiven Kursausgleichszahlung führt; ein Volumenrückgang führt bei Aktivprodukten zu einer negativen Kursausgleichszahlung. Bei den Kursausgleichszahlungen handelt es sich um barwertige Steuerungsgrößen, insofern ist die In-

Abb. 3: Kursausgleichszahlungen in der monatlichen Nachkalkulation

04.09.2018 06:53:37 INFO – Stichtagsdatum 31.08.2018			08/2018	07/2018	Kursausgleichszahlungen				
Bankproduktname	Währung	Aktiv/Passiv	Ø-Eff.Vol. [EUR]	Ø-Eff.Vol. [EUR]	Vol.Differenz	3 Monate	1 Jahr	10 Jahre	Summe
Produkt A aktiv	Euro	Aktiv	12.941.634,92	13.519.700,83	578.065,90	5,21	-51,45	0,00	-46,24
Produkt B aktiv	Euro	Aktiv	8.151.996,02	7.479.986,36	-672.009,66	-7,47	-28,58	0,00	-36,06
Produkt C aktiv	Euro	Aktiv	751.704,52	696.810,42	-54.894,10	-0,76	0,00	0,00	-0,76
sonstige Aktivprodukte	Euro	Aktiv	81.325,60	78.911,06	-2.414,54	-0,02	-0,10	0,00	-0,13
Produkt A passiv	Euro	Passiv	73.291.986,00	74.067.278,81	775.292,81	0,00	0,00	-22.563,79	-22.563,79
Produkt B passiv	Euro	Passiv	30.270.797,80	28.425.661,57	-1.845.136,23	0,00	-162,12	0,00	-162,12
Produkt C passiv	Euro	Passiv	58.346.919,70	59.515.946,72	1.169.027,03	-8,96	0,00	-21.923,18	-21.932,14
Produkt D passiv	Euro	Passiv	73.340.256,19	73.711.732,29	371.476,10	-2,90	0,00	-6.950,27	-6.953,18
sonstige Passivprodukte	Euro	Passiv	25.645.571,46	27.822.460,21	2.176.888,75	0,00	-101,91	-290,36	-392,27

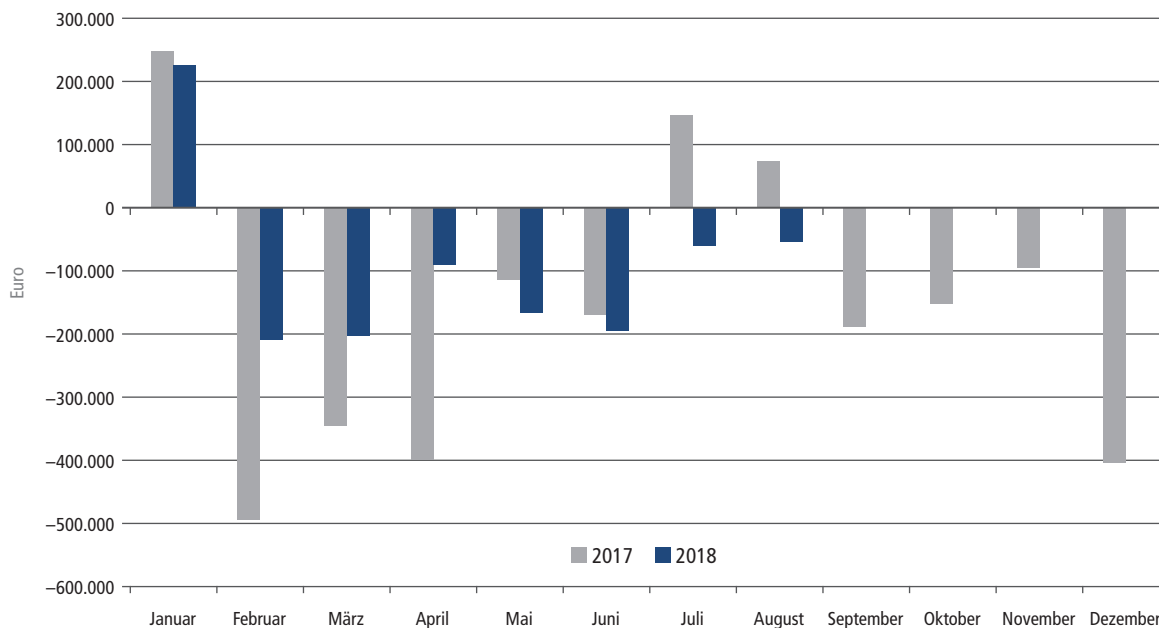
Abb. 4: Kursausgleichszahlungen – monatlicher Standardbericht BBBank eG – exemplarisch

Ausgleichszahlungen (Zahlen symbolisch) per 31.08.2018

Rentabilitätscontrolling

Ausgleichszahlungen 2018					
Bilanzielles Kundengeschäft – variabel	VJ 2017	08/2017	08/2018	01–08/2017	01–08/2018
Aktivgeschäfte – variabel					
Produkt A aktiv	-2.067,87	-34,43	-46,24	-1.216,40	-1.156,00
Produkt B aktiv	-671,41	-43,94	-36,06	-394,95	-360,56
Produkt C aktiv	-0,18	0,40	-0,76	-0,61	-3,80
sonstige Aktivprodukte	-4,39	-0,87	-0,13	-2,58	-2,05
Summe Aktivgeschäfte – variabel	-2.743,86	-78,84	-83,18	-1.614,54	-1.522,41
Passivgeschäfte – variabel					
Produkt A passiv	-1.134.689,52	-18.293,31	-22.563,79	-597.205,01	-406.148,23
Produkt B passiv	-5.069,42	-1.381,53	-162,12	-4.608,56	-972,72
Produkt C passiv	-488.518,23	101.130,80	-21.932,14	-305.323,89	-241.253,49
Produkt D passiv	-275.069,93	-13.544,54	-6.953,18	-152.816,63	-104.297,64
sonstige Passivprodukte	1.592,94	5.415,38	-392,27	995,59	784,54
Summe Passivgeschäfte – variabel	-1.901.754,15	73.326,81	-52.003,49	-1.058.958,50	-751.887,53
Summe gesamt	-1.904.498,00	73.247,97	-52.086,68	-1.060.573,04	-753.409,94
Überleitungsrechnung Kundengeschäftsergebnis*	-1.904.498,00	73.247,97	-52.086,68	-1.060.573,04	-753.409,94

Entwicklung Ausgleichszahlungen



negativ: Markt an Treasury

positiv: Treasury an Markt

Quelle: BBBank eG – CB/Rentabilitätscontrolling

tegration in die barwertige Banksteuerung naheliegend.

Einbindung in der BBBank

Die BBBank steuert ihr Kundengeschäft seit Anfang der 2000er Jahre bereits barwertig und bezieht auch Kursausgleichszahlungen in den institutionalisierten Controlling-Regelkreis mit ein.

Ziele der Einbindung von Ausgleichszahlungen in die Gesamtbanksteuerung sind insbesondere die Ableitung von Steuerungsempfehlungen mit Blick auf die Produkt- und Vertriebsstrategie sowie die Implementierung eines vollständigen und aussagekräftigen Kundengeschäftsergebnisses. Nur so lässt sich die Rentabilität des Kundengeschäfts oder einzelner Produktgruppen in Gänze betriebswirtschaftlich bewerten.

Im Rahmen der Planung werden die Ergebnis- und Volumenziele für das Kundengeschäft festgelegt. Ausgangspunkt für die Planung und Vorgabe für die Disposition der variabel verzinslichen Kundengeschäfte durch das Treasury bilden die „optimalen“, zukunftsorientierten Mischungsverhältnisse.

Im Vorfeld der Planung sind diese zu validieren und im Planszenario zu berücksichtigen. Die hieraus zu erwartenden Kursausgleichszahlungen fließen in die Planung des Kundengeschäfts ein. Die Festlegung des Margenanspruchs sollte in der Vorkalkulation oder Preisbildung bei variablen Produkten unter Einbezug von Kursausgleichszahlungen erfolgen.

Im aktuellen Niedrigzinsumfeld spielt jedoch die Berücksichtigung der Ausgleichszahlungen eine eher untergeordnete Rolle, da die definierten Margenansprüche im Passivgeschäft ohnehin nur bei Weitergabe negativer Einlagezinsen an den Kunden durchsetzbar wären. Im Spannungsfeld der Zinsentwicklung seit Beginn der Finanzkrise entstehen bei den zu beobachtenden

Volumenzuwächsen in vielen Passivprodukten, insbesondere bei Sicht- und Spareinlagen, quasi automatisch hohe Ausgleichszahlungen, die vor dem Hintergrund der allgemeinen Marktentwicklung einzuordnen sind.

Basis für die Verrechnung in das Kundengeschäftsergebnis bilden die systemseitig (VR-Control) im Rahmen der monatlichen Nachkalkulation ermittelten, barwertigen Kursausgleichszahlungen. Eine Gegenüberstellung von geplanten und tatsächlich realisierten Kursausgleichszahlungen (Soll-/Ist-Vergleich) ermöglicht dann eine Indikation darüber, wie sich die Ergebnisse der variabel verzinslichen Produkte entwickeln.

Darüber hinaus werden die Kursausgleichszahlungen auf Produktebene in Form eines monatlichen Standardberichts dargestellt und aufbereitet (siehe Abbildung 4). Es wird insbesondere analysiert, welche Kursausgleichszahlungen in den einzelnen Produkten auf Monatsbasis entstanden sind und wie die Entwicklung im Vergleich zum Vormonat oder Vorjahreszeitraum war.

Teil dieser berichthaften, monatlichen Analyse der Kursausgleichszahlungen ist auch die Entwicklung der Volumina der einzelnen, variabel verzinslichen Produkte. Hierbei wird auch auf Sondereffekte in der Volumenentwicklung hingewiesen und gegebenenfalls bei der Verrechnung ins Kundengeschäftsergebnis korrigiert, etwa saisonal wiederkehrende Volumenschwankungen.

Des Weiteren sollten so genannte Wechselkosten, die mit einer Anpassung der Mischungsverhältnisse einhergehen, im Kundengeschäftsergebnis Berücksichtigung finden. Auf den Ausweis der produktindividuellen Margen nach Ausgleichszahlungen muss im Bericht dagegen verzichtet werden, da diese systemseitig aktuell noch nicht ermittelbar sind.

Weiterentwicklungspotenzial


Der Einbezug der Kursausgleichszahlungen in die Kundengeschäftsergebnisrechnung ermöglicht es frühzeitig, ungewollte Entwicklungen in den variablen (Passiv-)Produkten zu erkennen und möglichst entsprechend gegenzusteuern. Marktentwicklungen, die Einfluss auf die Produkt- und Vertriebsstrategie haben könnten, lassen sich monatlich in ihrer Ergebniswirkung quantifizieren.

In der Folge können geplante oder bereits ergriffene Gegenmaßnahmen ebenfalls mit Blick auf ihre Wirkung auf das Kundengeschäftsergebnis bewertet und den Entscheidungsträgern transparent gemacht werden. Außerdem wird insbesondere im aktuellen Niedrigzinsumfeld verhindert, dass das Kundengeschäfts- oder Vertriebsergebnis durch Erfolge der Vergangenheit positiv verzerrt wird.

Die Zielerreichung des Kundengeschäfts basiert daher im Wesentlichen auf den erreichten Vertriebsfolgen der aktuellen Periode, was einen wichtigen Nebeneffekt der Berücksichtigung von Ausgleichszahlungen in der Kundengeschäftssteuerung darstellt.

Eine Schwäche der monatlichen Ermittlung der Ausgleichszahlungen mithilfe von VR-Control stellt die aktuell noch fehlende Dimension „Vertriebsweg“ oder „Geschäftsfeld“ dar. Damit ist eine Verrechnung der Ausgleichszahlungen auf die einzelnen Vertriebsseinheiten nicht ohne Weiteres möglich. Ergebnisverantwortlich bleibt somit der Vertrieb in Summe, es sei denn, die definierten Produkte bzw. -bündel gestatten die eindeutige Zuordnung zu den Geschäftsfeldern oder Vertriebswegen.

Darüber hinaus ist der Periodisierung von Kursausgleichszahlungen der Weg zu bereiten. Dies bedarf nicht nur einer konzeptionellen Grundlegung, sondern auch der Abbildung in der Steuerungssoftware VR-Control. □



**Euro-
Finanzierungen?
Die Lösung heißt
LuxCredit!**

Finanzierungen – Ralf Schermuly, immer für Sie da.

Sie kennen Ralf Schermuly seit langem als Experte für Finanzierungslösungen; seien es variable Eurokredite oder Währungskredite auch mit längeren Laufzeiten. Er ist Ihr Ansprechpartner in der Vertriebsunterstützung bei Präsentationen in Ihren Beraterrunden oder für Fragen bei Prozesslösungen. Immer mit klarem Fokus auf Ihre Anforderungen und die Wünsche Ihrer Kunden. Weil nicht nur zählt, was zählbar ist. **Rufen Sie ihn an unter 00352 44903-5150.**