

6

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING

FLF

NOVEMBER 2023 · 70. JAHRGANG

change →

DIGITALER
SONDERDRUCK

BANKING

Pricing von Krediten und Aufsichtsrecht

Neue Anforderungen – Teil 2

Prof. Dr. Konrad Wimmer,
Executive Partner Research & Strategische Themen,
msg for banking ag

Pricing von Krediten und Aufsichtsrecht

Neue Anforderungen – Teil 2

Die 7. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) ist Ende Juni dieses Jahres in Kraft getreten. Der Autor hat im ersten Teil (FLF 5/2023) die Anforderungen des Abschnitts sechs der EBA-Guidelines on loan origination and monitoring und die Umsetzung dieser Pricinganforderungen in der 7. MaRisk-Novelle vorgestellt. Vertieft wurde dabei die Berechnung der Eigenkapitalkosten. In diesem Folgeartikel wird auf die Liquiditätskosten inklusive der Anforderungen an den Expected Cashflow sowie die Kostenallokation eingegangen. (Red.)

Mit Einführung eines Verrechnungssystem für Liquiditätskosten nach den MaRisk BTR 3.1 Ziffer 5 und 6 müssen die Institute mindestens drei Bewertungszinskurven festlegen:¹⁾

- Risikolose Zinskurve ohne Liquiditäts-spreads,
- Zinskurve für die gedeckte Refinanzierung, zum Beispiel die institutsspezifische Pfandbriefkurve und
- Refinanzierungszinskurve für die institutsindividuelle ungedeckte Refinanzierung, zum Beispiel für Inhaberschuldverschreibungen.

Auf dieser Basis können unterschiedlichen Teilportfolien der Aktivseite, zum



PROF. DR. KONRAD WIMMER

ist Executive Partner Research & Strategische Themen bei der msg for banking ag, Frankfurt am Main.



E-Mail:
konrad.wimmer@msg.group

Beispiel Konsumentenkredite oder Immobiliendarlehen, die kapitalmarktbezogenen Refinanzierungskosten als Liquiditätskosten zugeordnet werden. Auch für unterschiedliche Teilportfolien der Passivseite, wie zum Beispiel gedeckte und ungedeckte Kapitalmarktfinanzierung oder Kundeneinlagen, lassen sich die zu zahlenden Liquiditätsspreads (Liquiditätsnutzen) bestimmen.

In der Bankpraxis unterscheiden Institute vielfach bei der Bepreisung der Kundeneinlagen danach, in welchem Umfang der Liquiditätsspread an den Kunden über den Einlagenzins vergütet werden soll. Während der Finanzkrise 2008/2009 zahlten etwa Autobanken zum Teil hohe Liquiditätsspreads auf Kundeneinlagen, da dies günstiger kam als die alternative Refinanzierung am Geld- und Kapitalmarkt.

Implizite (vertragliche oder gesetzliche) Optionen bedingen häufig ein Abweichen von tatsächlicher und vertraglich vereinbarter Vertragslaufzeit. Entsprechend sind Optionsprämien bei finanzmathematisch rationaler Ausübung zu bestimmen beziehungsweise bei statistischer Ausübung sollte der Expected Cashflow ermittelt und kalkuliert werden.

Die eben skizzierte Unterscheidung nach der Art der Ausübung unterstellt, dass die Zuordnung zu den beiden Kategorien trennscharf vorgenommen werden kann. Realistischerweise ist jedoch häufig ein fließender Übergang. Je stärker der Zinsvorteil bei Ausübung der

Zinsoption ausfällt, desto wahrscheinlicher wird es zu finanzmathematisch rationalen Ausübungen kommen – im Extremfall üben nahezu alle Kunden aus. Ausübungsschwellen und Ausübungsfunktionen tragen einer teilrationalen Ausübung Rechnung, die die Aufsicht „verhaltensabhängige Ausübung“ nennt.²⁾

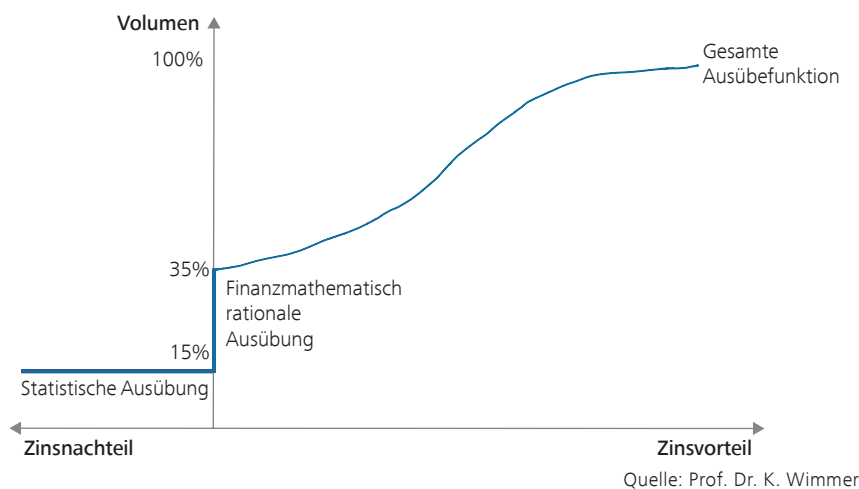
Abbildung 1 verdeutlicht diese Überlegung anhand einer impliziten Option, bei der alle drei Ausübungsgruppen (ausschließlich rational Ausübende, ausschließlich statistisch Ausübende und teilrational Ausübende) vorkommen und die deshalb gemeinsam betrachtet werden. Prinzipiell ist diese Mischung bei Sondertilgungsrechten von Darlehen vorstellbar. Die rein statistisch Ausübenden (im Beispiel 15 Prozent) üben auch bei Zinsnachteilen aus, die rein rationalen Ausübenden (im Beispiel weitere 20 Prozent) üben bei sehr kleinen Vorteilen bereits aus, während die restlichen Kreditnehmer erst mit zunehmenden Zinsvorteilen ausüben.

Wie bereits in Teil eins dargestellt, müssen sich Institute auch aus aufsichtsrechtlichen Gründen mindestens im Zusammenhang mit den Liquiditätskosten mit der Thematik Expected Cashflow (ECF) auseinandersetzen. Bezogen auf den Zinsbindungszeitraum sind die Costs of Funding (Liquiditätskosten) sowohl für die Vertragsdauer als auch für die erwartete Vertragslaufzeit in den Preisrahmen einzubeziehen.

Die Aufsicht erwartet demnach, dass Banken in ihrer Kalkulation neben vertraglichen Cashflows auch erwartete Cashflows verwenden. Konsequenterweise ist dann auch in der Gesamtbanksteuerung so zu verfahren.

Ein einfaches Beispiel beschreibt die Erzeugung des Expected Cashflows (Abbildung 2): vier Jahre Vertragslaufzeit; Kreditbetrag von 40 000 Euro; Tilgungs-

Abbildung 1: Optionsausübung – kumulierte Ausübungsfunktion



quote von 25 Prozent (das entspricht 10000 Euro); Nominalzinssatz von fünf Prozent p.a.; es wird eine Sondertilgungsoption in Höhe von 5000 Euro p.a. per Jahresende eingeräumt, für die eine statistische Ausübungswahrscheinlichkeit von 30 Prozent ermittelt wurde. Der Contractual Cashflow (CCF), der ECF und die jeweiligen Barwerte sind den folgenden Tabellen zu entnehmen (siehe Abbildung 2 und Abbildung 3)

Die Differenz der beiden Margenbarwerte sollte analog zur Ermittlung der Optionsprämie bei (teil-)rationaler Ausübung erfolgen, das heißt, der Vertrieb erhält den erwartungsgemäß erzielbaren Margenbarwert. Im Umkehrschluss wird das Vertriebsergebnis nicht ex-post korrigiert, wenn die Optionsausübung zu einem Schaden für die Bank führt. Außerplanmäßige Ereignisse, die im Nachhinein zu einem vom CCF abweichenden Cashflow führen, also etwa in Ausübung von Sondertilgungsoptionen,

sind bereits in der aggregierten Sicht auf Produktebene berücksichtigt. Da die ECF-Modellierung auf der statistischen Verteilung der außerplanmäßigen Ereignisse basiert, werden die einzelnen Verträge auch eine längere oder kürzere Laufzeit aufweisen als die auf die Grundgesamtheit bezogene ECF-Modellierung vorgibt. Diese Abweichungen führen demnach nicht zu Korrekturen des ECF. Andererseits sind die Nachkalkulationen der Einzelgeschäfte auf aggregierter Ebene auszuwerten (Basis für die Validierung der ECF-Modellierung).

Die weiteren Konsequenzen hängen von den Details der Modellierung ab. Sofern – wie hier – Kreditausfälle nicht in den ECF eingeflossen sind, ist die risikoadjustierte Bepreisung auf Basis des ECF durchzuführen. Im Ergebnis wird der erwartungsgemäß erzielbare Margenbarwert also um den auf den ECF bezogenen Expected Loss reduziert. In gleicher Weise sind Liquiditätskosten (spiegel-

bildlich Liquiditätserlöse) ebenfalls auf Basis des ECF zu kalkulieren.

Sofern Kredite ausgefallen sind, sind sie auch nicht mehr Bestandteil einer periodenbezogenen Vertriebssteuerung und damit aus dem Gesamtbank-Cashflow mit dem restlichen ECF zu eliminieren. Dies folgt aus der oben getroffenen Prämisse, Kreditausfälle bei der statistischen Erhebung des Rückzahlungsverhaltens auszuklammern.

Für die Banksteuerung und das Risikomanagement ergeben sich damit aus Sicht der Bankkalkulation folgende Konsequenzen:

- Das Zinsänderungsrisiko basiert auf dem ECF, wie er für das Festzinsgeschäft beispielhaft erläutert worden war. Bei den variablen Zinsgeschäften kann der ECF dem bekannten Gleitzinsmodell entnommen werden.
- Beim Liquiditätskostenrisiko ist auf die Liquiditätsplanung (Liquiditätsablaufbilanz) abzustellen, die ebenfalls auf dem ECF basiert. Bei den variablen Zinsgeschäften sind an dieser Stelle Ziehungsquoten relevant, die sich regelmäßig von den Gleitzinismischungen unterscheiden werden.
- Beim Adressausfallrisiko ist der für das Liquiditäts(kosten)risiko modellierte ECF relevant.

Betriebs- und Verwaltungskosten

Die MaRisk klammern Tz. 204 und 205 der GL, also insbesondere den Kostenaufteilungsrahmen, die verursachungs-

Abbildung 2: Ermittlung Expected Cashflow

Ableitung der verschiedenen CFs					Nebenrechnung: Ableitung ECF				
Jahr	Kapital	Zins	CCF	ECF	Sondertilgung	vertragliche Tilgung	Tilgung gesamt	Restschuld	Zins
0	40 000,00 €		-40 000,00 €	-40 000,00 €				40 000,00 €	
1	30 000,00 €	2 000,00 €	12 000,00 €	13 500,00 €	-1 500,00 €	-10 000,00 €	-11 500,00 €	28 500,00 €	2 000,00 €
2	20 000,00 €	1 500,00 €	11 500,00 €	12 925,00 €	-1 500,00 €	-10 000,00 €	-11 500,00 €	17 000,00 €	1 425,00 €
3	10 000,00 €	1 000,00 €	11 000,00 €	12 350,00 €	-1 500,00 €	-10 000,00 €	-11 500,00 €	5 500,00 €	850,00 €
4	- €	500,00 €	10 500,00 €	5 775,00 €	-1 500,00 €	-4 000,00 €	-5 500,00 €	- €	275,00 €
			5 000,00 €	4 550,00 €	-6 000,00 €	-34 000,00 €	-40 000,00 €		4 550,00 €

Quelle: Prof. Dr. K. Wimmer

Abbildung 3: Vergleich der Margenbarwerte

Jahr	CCF	ECF	2 Prozent	Barwertberechnung	
			Abzinsfaktoren	CCF	ECF
0	-40 000,00 €	-40 000,00 €	1	-40 000,00 €	-40 000,00 €
1	12 000,00 €	13 500,00 €	0,980392157	11 764,71 €	13 235,29 €
2	11 500,00 €	12 925,00 €	0,961168781	11 053,44 €	12 423,11 €
3	11 000,00 €	12 350,00 €	0,942322335	10 365,55 €	11 637,68 €
4	10 500,00 €	5 775,00 €	0,923845426	9 700,38 €	5 335,21 €
Margenbarwerte				2 884,07 €	2 631,29 €
Optionsprämie als Differenz				2 884,07 €	2 631,29 €
				252,78 €	

Quelle: Prof. Dr. K. Wimmer

gerechte Kostenverteilung und die Vor- und Nachkalkulation aus. Diese Anforderungen sind gleichwohl praxisüblicher Bestandteil der Bankkalkulation, die nachfolgend dargestellt werden.

Die in Ziffer 204 der GL geforderte Kostenverteilung ist in zweifacher Hinsicht problematisch:

► Eine faire Kostenallokation setzt einen allgemein akzeptierten Kostenverteilungsschlüssel voraus, der nicht als willkürlich empfunden wird. Da in Bankbetrieben nahezu ausschließlich fixe Gemeinkosten vorliegen, ist eine möglichst plausible Kostenschlüsselung durchzuführen. Bezogen auf sogenannte repetitive, also wiederkehrende und standardisierbare Tätigkeiten, bietet die Prozesskostenrechnung eine allgemein anerkannte „Schlüsselung per Stoppuhr“ als Lösungsansatz. Anhand von Standardzeiten kann damit eine Kostenzurechnung im Bereich der Routinetätigkeiten gefunden werden. Aus der plausiblen Kostenverteilung darf aber nicht der Schluss gezogen werden, dass die einzelgeschäftbezogenen Prozess-/Standardkosten variable Kosten darstellen: Entfielen eine der kalkulierten Leistungen, so führte dies gerade nicht zu einer Kosteneinsparung in Höhe der zugerechneten Prozesskosten.

► Problematisch ist die Verteilung der Overheadcosts, etwa nach der Zahl der Mitarbeiter, den Deckungsbeiträgen oder den Geschäftsvolumina der einzelnen Geschäftsfelder, da Schlüsselungen nicht auf einer unmittel-

baren Ursache-Wirkungsbeziehung beruhen. Deshalb sollte beim Aufbau einer Ergebnisrechnung auf Geschäftsfeldebene die gestufte Deckungsbeitragsrechnung verwendet werden. Das bedeutet, zum Beispiel die Personalkosten möglichst dort zu allokalieren, wo sie noch ohne Schlüsselung zurechenbar sind. Beispiel: Der Leiter Gewerbekunden wird dem Ergebnis des Gewerbekundenbereichs zugeordnet, der Leiter des übergeordneten Firmenkundenbereichs – beispielhaft aus Geschäfts-/Gewerbe- und Firmenkunden bestehend – wird diesem Gesamtbereich zugeordnet, das heißt, eine Schlüsselung auf die drei Teilbereiche unterbleibt.

Ziffer 205 der GL wird hier so interpretiert, dass die Aufsicht die praxisüblichen Instrumente Vorkalkulation (ex-ante transaction tool) und Nachkalkulation (ex-post monitoring) explizit fordert.³⁾ In der Angebotsphase von Krediten sollten deshalb die in der GL angeführten Kostenkomponenten in den Kreditzins eingepreist werden. In der Nachkalkulation, die auf den gleichen Prämissen und Parametern wie die Vorkalkulation basiert, ist eine Profitabilitätsbetrachtung auf aggregierter Ebene, also der Ebene Geschäftsfelder und Produktarten (Business Lines beziehungsweise Product Lines), vorzunehmen.

Kostenallokation anhand der Prozesskostenrechnung⁴⁾

Die Kostenallokation anhand der Prozesskostenrechnung ist in vereinfachter

Darstellung Abbildung 4 zu entnehmen. Sie bezieht sich beispielhaft auf die Marktleistung Beratung und Eröffnung eines Sparbuchs, die sich aus mehreren Teilleistungen zusammensetzt, die in verschiedenen Kostenstellen erbracht werden. Im Beispiel muss deshalb für jede der drei beteiligten Kostenstellen geplant werden, welche Prozessschritte zu erbringen sind (Stückliste) und wie lange der jeweilige (Teil-)Prozess standardmäßig dauert. Deshalb sind auf Kostenstellenebene die anfallenden Personal- und Sachkosten bezogen auf die Kapazitätsplanung der Kostenstelle zu planen. Die zu erbringenden Leistungen beziehungsweise Prozesse sind folglich mengen- und zeitmäßig zu planen. Die Multiplikation von Mengen- und Zeitgerüst ergibt die Kapazität der Kostenstelle, die im Beispiel 4 250 Standardstunden beträgt. Der Vollkostensatz beläuft sich damit auf 42,88 Euro (=182 500/4 250). Wie der Kapazitätsplanung in Abbildung 4 zu entnehmen ist, werden die sogenannten dispositiven Zeiten⁵⁾ über diesen Kostensatz mitverrechnet, damit im Angebotspreis eingepreist und verdient.

Die Kostenallokation auf Basis der Prozess- beziehungsweise Standardkosten rechnet im Beispiel der Marktleistung „Kontoeröffnung Sparbuch“ Prozesskosten in Höhe von 21,50 Euro zu.⁶⁾ Diese Marktleistung bindet Personalkapazitäten im dargestellten zeitlichen Umfang, die in Stückkosten umgerechnet werden. Aus Controlling-Sicht sollten diese Kosten über die Bruttomarge mitverdient werden. Gleichwohl sind diese Kosten kurzfristig nicht veränder-

lich, insbesondere ergibt sich keine Kosteneinsparung, wenn ein Sparbuch weniger eröffnet wird.

Allokation anhand der Deckungsbeitragsrechnung

Ziffer 203 der GL adressiert offensichtlich die Geschäftsfeldsicht. Wie erwähnt, sollten Kostenbestandteile, die nicht bereits in der Einzelgeschäftskalkulation berücksichtigt werden, in die gestufte Deckungsbeitragsrechnung auf Profit-Center- beziehungsweise Geschäftsfeldebene einfließen. Zunächst

wird der Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung skizziert (Abbildung 5). Dort werden die Blöcke Aktivgeschäft fest, variabel, Passivgeschäft fest, variabel und das Provisionsgeschäft zweckmäßigerweise separat dargestellt.

In der DB-Rechnung, etwa einer Vertriebseinheit, werden aus der einzelgeschäftszugewandten Nachkalkulation die Brutto- und Nettomargen der in der vergangenen Betrachtungsperiode abgeschlossenen Geschäfte übernommen (vergleiche Abbildung 5), wobei dort nur die Position „Aktivgeschäft festverzinslich“ ausführlich dargestellt ist. Die

direkten Kosten der Vertriebseinheit können auch ohne die mit der Prozesskostenrechnung verbundenen Schlüsselung unmittelbar zugerechnet werden (gestufte Deckungsbeitragsrechnung). Die DB-Rechnung wird in der Praxis vielfach ergänzt durch den Abzug von anteiligen Overheadcosts und gegebenenfalls auch um einen Abzug für den angestrebten Gewinnbedarf. Es verbleibt damit der Ergebnisbeitrag. Ökonomisch sind die beiden Begriffe unterschiedlich zu interpretieren. Der Deckungsbeitrag entfällt, wenn die Vertriebseinheit wegfällt, während die anteiligen Overheadcosts dennoch

Abbildung 4: Ermittlung der Prozesskosten (Standardkosten) am Beispiel Sparbuch

Kalkulation klassische Spareinlage (Sparbuch)				
Beratungsgespräch Standardzeit 10 min. Kosten pro Std. 42,88 € => 7,15 €/Beratung	Kontoeröffnung Standardzeit 15 min. Kosten pro Std. 35 € => 8,75 €/Eröffnung	Backoffice Stammdaten Standardzeit 12 min. Kosten pro Std. 28 € => 5,60 €/Backoffice		
↓ Beispielhaft Beratungsgespräch	↓ Prozesskosten gesamt 21,50 €/Sparbuch			
Kostenstellenplan der Standardeinzelkostenrechnung				
1. Gehaltsplanung (Jahr)				
MA-Zahl				3
Gehalt pro MA				45.000,00 €
Personalnebenkosten; Zuschlagssatz:				20%
Arbeitsplatzkosten; Zuschlagssatz:				15%
2. Zeitplanung (Jahr) pro MA				
	Wochen	Wochenarbeitszeit (Std.)	Zeitkapazität (Std./Jahr)	
maximale Anwesenheitszeit pro MA	52	40	2 080	
Urlaub	6	40	- 240	
Krankheit	2	40	- 80	
Aus- und Fortbildung	1	40	- 40	
Summe effektive maximale Arbeitszeit			1 720	
MA-Zahl	3	Zeitkapazität alle MA		5 160
3. Planung der repetitiven Tätigkeiten (Jahr)				
bzw. Planung der Standardzeiten (Jahr)		Ergebnis: Anteil der repetitiven Tätigkeiten		4 250
Prozess- und Kapazitätsplanung der Kostenstelle 12345 (vereinfachte Darstellung)				82,36%
Nr.	Teilprozesse	Standardmengen x(i) Planperiode	Standardbearb.zeit Z(i) pro Teilprozesseinheit (Min.)	Kapazitätsbelastung der Planperiode (Std.)
	i	$\sum_i X_i^p$	Z_i^p	$\sum_i X_i^p * Z_i^p$
11	Beratung Kategorie 1	8000	10	1 333,33
12	Beratung Kategorie 2	1 833	30	916,50
13	Beratung Kategorie 3	2 000	60	2 000,00
Standardbeschäftigung				4 250
Kostenstellenplanung: 1234				
Nr.	Kostenart	Standardkosten	Beschäftigung (Std.)	4 250
1	Personalkosten	135 000,00 €		
2	Personalnebenkosten	27 000,00 €		Standardkostensatz (Vollkosten)
3	Arbeitsplatzkosten	20 250,00 €		= €/Std.
Summe Standardkosten		182 250,00 €		42,88 €

Quelle: Prof. Dr. K. Wimmer

Abbildung 5: Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung

Bruttomarge aktiv fest
- Bonitätsprämie
- Liquiditätskosten
- Prämie für Backoffice / Standardstückkosten
- Eigenkapitalkosten (wenn Engpass vorliegt)
- Optionsprämie
+ Ergebnis aus aPLE*
= Risikoneutrale Marge aktiv fest
Bruttomarge aktiv variabel
= Risikoneutrale Marge aktiv variabel
Bruttomarge passiv fest
= Marge passiv fest
= Marge passiv variabel
= Deckungsbeitrag I
+ Provisionen bilanzwirksames Geschäft
+ Verbundprovisionen
= Deckungsbeitrag II
+/- interne Leistungs-/ Ergebnisverrechnung
= Deckungsbeitrag III
- direkte Kosten der Vertriebs Einheit (alternativ deren Standardstückkosten)
= Deckungsbeitrag IV
Ergänzung zur Vollkostenrechnung:
- Overheadcosts
- (Mindest-)Gewinnbedarf
= Ergebnisbeitrag

Legende:

- * aPLE=außerplanmäßige Ereignisse
- Schaden aus aple
- + Nutzen aus aple
- + Kundenzahlungen für aple

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer

anfallen würden. Die DB-Rechnung kann relativ einfach zur Geschäftsfeldrechnung erweitert werden.

Marktbezogene Bewertung der Leistungserstellung

Die Kostenallokation könnte alternativ zur Standardstückkostenermittlung anhand der sogenannten „Backofficeprämie“ erfolgen. Diese steht für die marktbezogene Bewertung der Leistungserstellungsprozesse und damit für die Industrialisierung des Bankbetriebs⁷⁾ (vergleiche Abbildung 6).⁸⁾ Bankinterne Backoffice-Prozesse werden mit Benchmarkprozessen, etwa denen einer Kreditfabrik, verglichen. Dies führt zu einer make-or-buy-Entscheidung bezie-

hungsweise zur Anforderung an das Backoffice, interne Prozesse zu marktgerechten (Zeit- und Qualitäts-)Standards durchzuführen. Im Kern geht es damit um folgende Untersuchungsschritte:

- Analyse der Prozessarten und -schritte und
- Optimierung der ermittelten Prozesse: für die nicht ersetzbaren (Teil-)Prozesse sind die jeweiligen Prozesszeiten bei Wahrung des angestrebten Qualitätsniveaus zu optimieren. Hierzu dient der Vergleich mit Best-practice- beziehungsweise Benchmark-Werten. Die qualitative Vergleichbarkeit interner Prozesse mit Benchmark-Prozessen eines externen Dienstleisters kann prinzipiell über Service Level Agreements (SLA) sichergestellt werden.

Die eben skizzierte Vorgehensweise, die eigenen Prozesse benchmarkorientiert zu untersuchen, kann man dann auf die Kostenrechnung übertragen, wie Abbildung 6 verdeutlicht.

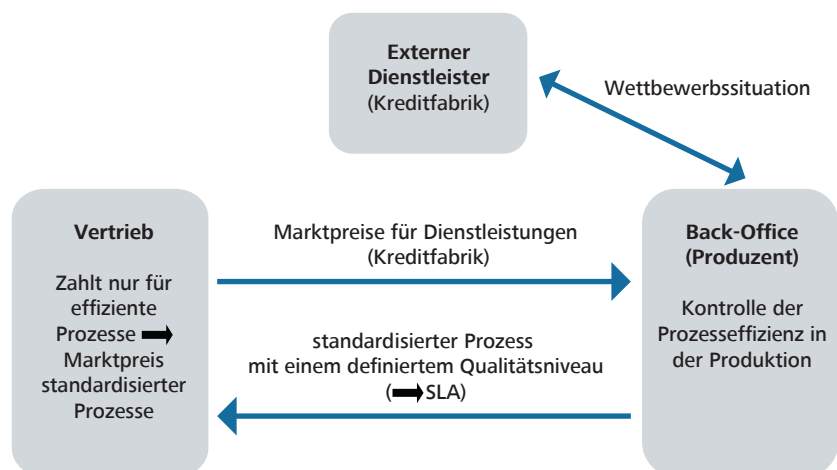
Die Konzeption der marktbezogenen Bewertung setzt damit streng genommen einen vollkommenen Markt für Backoffice-Leistungen voraus, auf dem die Zeiten frei gehandelt werden. In der Praxis reicht es aus, etwa auf Marktpreise von Kreditfabriken abzustellen oder hilfsweise auf Best-practice-Ban-

ken, deren Leistungserstellung als effizient eingestuft werden kann.

Das Bewertungsmodell funktioniert damit analog zum Marktbewertungsmodell der Marktzinsmethode beziehungsweise des Barwertkonzepts. Dort ergibt sich der Marktwert durch die Cashflowbewertung mit der Zinsstrukturkurve, die als Benchmark für die im Kundengeschäft erzielte Wertschöpfung dient. Hier wird der Marktpreis des Leistungsprozesses als Benchmark verwendet (Vergleichbarkeit interner und externer Qualität über SLA). Letztlich wird die Prämisse der Kapitalmarkttheorie übernommen, nämlich, dass der Leistungsabnehmer (Vertrieb beziehungsweise Kunde) nur für effizient gestaltete Prozesse zahlt. Die Effizienzeigenschaft kann methodisch gesehen auch bei einer optimalen Produktionsplanung erfüllt sein. Als Zielfunktion dient dann die Minimierung der Kosten bei gegebenem Output und gegebener Qualität.

Mit der Marktbewertung lässt sich auch die an sich notwendige Bewertung in Abhängigkeit von der Existenz innerbetrieblicher Engpassituationen umgehen. Um das Thema kurz zu verdeutlichen, wird ein einfaches Beispiel verwendet (Abbildung 7). Bestehen im Backoffice keine zeitlichen Engpässe in Bezug auf die Personal- und Betriebsmittelkapazitäten, so sind unter dem Gesichtspunkt der Lenkungsfunktion

Abbildung 6: Marktbezogene Bewertung der Leistungserstellungsprozesse



Quelle: Wimmer, Geschäftserfolg durch Bankinnovationen, in: BIT 3/2008, S. 16

Abbildung 7: Engpassbezogene Deckungsbeitragssteuerung

	Kunde A	Kunde B
Margenbarwert	2 500 €	1 500 €
Backofficezeit (Std.)	8	4
Kosten pro Backofficestunde	30,00 €	30,00 €

Standardeinzelkostenrechnung		
Margenbarwert	2 500 €	1 500 €
./. „Einzelkosten“	minus 240 €	minus 120 €
= Deckungsbeitrag	2 260 €	1 380 €
=> A ist besser als B; aber die Folgerung ist falsch		

Engpassbezogene Sichtweise		
Margenbarwert	2 500 €	1 500 €
DB/Stunde	312,50 €	375,00 €
=> B ist besser als A; diese Folgerung ist richtig		
Alternative Vorgehensweise:		
DB bei A	2 500 €	
wird die knappe Zeit bei B eingesetzt		3 000 € = 8 * 375

Quelle: Prof. Dr. Konrad Wimmer

die innerbetrieblichen Leistungen zu Grenzkosten zu verrechnen. Bei den Standard-/Prozesskosten liegen aber gerade keine Grenzkosten vor. Bei einer Bestimmung der Preisuntergrenzen würden also keine Standardkosten anzusetzen sein. Besteht hingegen ein zeitlicher Engpass, so ist auf den Deckungsbeitrag

beziehungsweise die Engpasseinheit abzustellen. Das Beispiel macht deutlich, dass der Abzug der Prozesskosten zu falschen Folgerungen führen kann. Allerdings ist die Engpasssteuerung nicht praktikabel, da zur Festlegung der Bearbeitungsreihenfolge sowohl die Bruttomargen der einzelnen Geschäfte als auch die benötigten Einsatzzeiten vor Abschluss der Geschäfte bekannt sein müssten.

Die Marktbewertung löst das geschilderte Problem der theoretisch richtigen Engpassbetrachtung auf einfache Weise:

- Sind ausreichende Kapazitäten oder Überkapazitäten vorhanden, ist mithin die Backofficezeit nicht knapp, so führt die Bewertung zu Marktpreisen zum korrekten Ergebnis. In diesem Fall könnten die intern nicht benötigten freien Kapazitäten zu Marktpreisen am „Backofficemarkt“ veräußert werden.
- Besteht ein zeitlicher Engpass, kann dieser aufgelöst werden, wenn die knappen Backofficezeiten am Markt („Kreditfabriken“) beschafft werden. Maßgeblich sind damit die Marktpreise für Backofficezeiten der über SLA definierten Qualität.

Die Bewertungskonzeption setzt damit streng genommen einen vollkommenen Markt für Backofficezeiten voraus, auf

dem die Zeiten frei gehandelt werden. Abstellen kann man auf Marktpreise von Kreditfabriken oder hilfsweise auf Best-practice-Banken, deren Leistungserstellung als effizient eingestuft werden kann. Das Marktbewertungskonzept der Marktziins- beziehungsweise Barwertmethode kann also auf die Ressourcensteuerung übertragen werden. Setzt man vereinfachend Standardzeiten unter der Prämisse optimierter Prozesse voraus, so könnten auch die Prozesskosten als angenäherte Marktpreise interpretiert werden.

Fußnoten

- 1) Vgl. Wimmer: MaRisk und neue Herausforderungen an die Gesamtbanksteuerung, in: Handbuch Automobilbanken, Stenner (Hrsg.): Handbuch, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2015, S.355–372.
- 2) Vgl. zur Empirie insbesondere Bill: Risiken durch Sonderkündigungsrechte, Stuttgart 2006 und Bill: Implizite Optionen im Retailbanking und empirisches Kundenverhalten, in: Wimmer (Hrsg.): Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, 3. Auflage, Heidelberg 2010, S.316–336.
- 3) EBA/GL/2020/06, Ziffer 205.
- 4) Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung Wimmer: Bankkalkulation und Banksteuerung, 4. Auflage, Berlin 2023, S. 240–267.
- 5) Zum Beispiel Zeiten für die Informationsaufnahme, Abstimmungen mit Vorgesetzten und Kollegen oder Ablagetätigkeiten.
- 6) Hier wären noch die tatsächlich variablen Kosten von zum Beispiel fünf Euro für die Urkunde zu addieren.
- 7) Vgl. hierzu bereits Bartmann (Hrsg.), Die Industrialisierung des Bankbetriebs, Weinheim, 2005.
- 8) Vgl. hierzu Wimmer/Haupt: Marktpreis- und benchmarkorientierte Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung, in: Wimmer (Hrsg.): Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, 3. Auflage, Finanz Colloquium Heidelberg 2010, S. 337–347.