

Leitfaden als Orientierungshilfe zur Parametrisierung der Kundengeschäftssteuerung gemäß VR-Control

BVR · Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken

Version Dezember 2014

Leitfaden zur internen Verwendung

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkungen zum Leitfaden	5
1.1	Einordnung in die Projektstruktur des Fachrates Steuerung	5
1.2	Zielsetzung des Leitfadens	5
1.3	Das Softwareprogramm zur Kundengeschäftssteuerung	7
1.4	Datenqualität als Voraussetzung zur Kundengeschäftssteuerung	8
2	Parametrisierung Einzelgeschäftskalkulation	9
2.1	Eingabedaten und Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung	9
2.2	Globale Voreinstellungen	12
2.3	Produkteinstellungen	20
	2.3.1 Sondertilgungsrechte	20
	2.3.2 Kündigungsfiktion	22
	2.3.3 K-Faktor	22
2.4	Konditionsbeitrag (periodisch und barwertig)	23
	2.4.1 Bestimmung der Zahlungsstromparameter im variabel verzinslichen Geschäft	23
	2.4.2 Auswahl und Bedeutung der Zinsstrukturkurve	25
2.5	Provisionsbeitrag (periodisch und barwertig)	27
	2.5.1 Datenversorgung von Provisionen	27
	2.5.2 Vorkalkulation/Planung	28
	2.5.3 Nachkalkulation	28
2.6	Risikoprämien (periodisch und barwertig)	29
	2.6.1 Vorbemerkungen	29
	2.6.2 Ausfallwahrscheinlichkeiten - Firmenkunden	29
	2.6.3 Ausfallwahrscheinlichkeiten - Privatkunden	29
	2.6.4 Rückflüsse aus Sicherheiten	32
	2.6.5 Cure Rate	33
2.7	Standardstückkosten (periodisch und barwertig)	35
2.8	Eigenkapitalkosten (periodisch und barwertig)	39
	2.8.1 Vorbemerkungen	39
	2.8.2 Eigenkapitalmultiplikator	39
	2.8.3 Zielrendite	42
2.9	Zusammenfassung der Parameterdaten der Einzelgeschäftskalkulation	44
3	Parametrisierung Mengengeschäftskalkulation	45

4	Prozessschritte bei der betriebswirtschaftlichen Implementierung	49
5	ANHANG	50
5.1	Migrationsmatrizen	50
5.2	Muster Überleitung GPO nach CBS	51
5.3	Prozesszeiten der Verbundprodukte	53
	5.3.1 R+V Allgemeine Versicherung AG	53
	5.3.2 Bausparkasse Schwäbisch Hall	53
	5.3.3 Union Investment	53
5.4	Entscheidungshilfen für Programmauswahl zur Bestimmung von Ablaufdefinitionen	54
5.5	Literaturverzeichnis	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung Einzel- und Mengengeschäftskalkulation	6
Abbildung 2: Übersicht der Produktarten, die in der Software CBS kalkuliert werden können. Die Aufzählung der Produkte ist nicht abschließend	8
Abbildung 3: Vorkalkulation, Kunden- und Beraterinformationen	9
Abbildung 4: Vorkalkulation, Cashflow-relevante Parameter	10
Abbildung 5: Vorkalkulation, Übersicht Ergebnisgrößen	11
Abbildung 6: Einflussparameter Deckungsbeitragsrechnung	11
Abbildung 7: Globale Voreinstellungen, Reiter „Kalkulation“	13
Abbildung 8: Globale Voreinstellungen, Reiter „Zinsen“	14
Abbildung 9: Globale Voreinstellungen, Reiter „Ausfallraten“	15
Abbildung 10: Globale Voreinstellungen, Reiter „EK-Kosten“	15
Abbildung 11: Globale Voreinstellungen, Reiter „Adressrisikoergebnis“	16
Abbildung 12: Globale Voreinstellungen, Reiter „Kompetenzsystem“	17
Abbildung 13: Globale Voreinstellungen, Reiter „Kundenkalkulation“	17
Abbildung 14: Globale Voreinstellungen, Reiter „Garantiefonds“	18
Abbildung 15: Globale Voreinstellungen, Reiter „Engagement“	18
Abbildung 16: Globale Voreinstellungen, Reiter „Sonstiges“	19
Abbildung 17: Parametrisierung Sondertilgungsrechte	21
Abbildung 18: Parametrisierung Kündigungsfiktion	22
Abbildung 19: Beispiel gewerblicher Kredit	24
Abbildung 20: Beispiel Kredit Privatkunden	25
Abbildung 21: Eingabe einer Zinsstruktur	26
Abbildung 22: Vorkalkulation barwertiger Verbundpartnerprovisionen	28
Abbildung 23: Ausweis der Zeitreihen der Ausfallraten	30
Abbildung 24: Auswahl der Ausfallraten für das VR-Rating Privatkunden in der Vorkalkulation	31
Abbildung 25: Datenerfassung Sicherheitenverwertung	32
Abbildung 26: Berücksichtigung weicher und harter Ausfälle	33
Abbildung 27: Beispiele zur Verwendung der Cure Rate	34
Abbildung 28: Risikoprämienberechnung mit und ohne Cure Rate	35
Abbildung 29: Beispiel Tariftabelle	37
Abbildung 30: Beispiel Standardstückkostenprofil	38
Abbildung 31: Beispiel Standardstückkostenprofil Sicherheiten	38
Abbildung 32: Berücksichtigung neuer Sicherheiten in der Vorkalkulation	39
Abbildung 33: Ableitung Eigenkapitalmultiplikatoren	40
Abbildung 34: Identifikation Eigenkapitalmultiplikator mit KRM	41
Abbildung 35: Eigenkapitalrentabilität einzelner Bankengruppen	42
Abbildung 36: Beispielhafte Eingabe Parameterdaten Eigenkapitalkosten	43
Abbildung 37: Beispiel 1 für Standardtableau Endfällige Darlehen	46
Abbildung 38: Beispiel 2 für Standardtableau Endfällige Darlehen	47
Abbildung 39: Beispiel für Standardtableau Festgeld	48

1 Vorbemerkungen zum Leitfaden

1.1 Einordnung in die Projektstruktur des Fachrates Steuerung

Der Leitfaden als Orientierungshilfe zur Parametrisierung der Kundengeschäftssteuerung gemäß VR-Control ist integraler Bestandteil des Projektes Optimierung und Umsetzung der Markt- und Vertriebssteuerung. Das Projekt soll ein Institut in die Lage versetzen, auf der Grundlage der Ergebnisse des Strategieprozesses, eine auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Vertriebsplanung und -steuerung durchzuführen. Dazu soll das Institut geeignete Planungs- und Steuerungsinstrumente erhalten, die den Kundenberater in die Lage versetzen, für seine Kunden einen fairen Preis zu stellen und motiviert zu beraten. Im fairen Preis sind die mit dem Geschäft verbundenen Risikoprämien und Stückkosten transparent (im Deckungsbeitrag) berücksichtigt.

1.2 Zielsetzung des Leitfadens

Die Zielsetzung des Leitfadens „Parametrisierung Kundengeschäftssteuerung“ ist die Erläuterung der praktischen Handhabung und dabei insbesondere der notwendigen Parametrisierung des Kalkulationsverfahrens zur Kundengeschäftssteuerung (Deckungsbeitragsrechnung). Insbesondere vor dem Hintergrund der Anforderungen der MaRisk an sich ändernde Ablauf- und Aufbauorganisationen ist es erforderlich, auf eine sorgfältige Parametrisierung der Kundengeschäftssteuerung zu achten. Die Auswirkungen der Kundengeschäftssteuerung gehen durch die zentrale Stellung in der Gesamtbanksteuerung weit über die Deckungsbeitragsrechnung hinaus und haben Einfluss auch auf die Steuerung von Marktpreis- und Adressrisiken.

Dem Leitfaden liegen die methodischen Fachkonzepte des BVR zur Deckungsbeitragsrechnung und Gesamtbanksteuerung zugrunde.¹ Modell- und Verfahrensänderungen werden nur nach einer Abnahme durch den BVR berücksichtigt.

Die Deckungsbeitragsrechnung dient allgemein zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines Geschäftes aus Sicht der Bank, indem der Ergebnisbeitrag eines Geschäftes unter Einbeziehung aller relevanten Kosten ermittelt wird.² Im praktischen Einsatz unterscheidet man zwischen der Kalkulation von konkreten Einzelgeschäften (Einzelgeschäftskalkulation) und der Kalkulation von so genannten Mengengeschäften (z.B. Dispositionskredite, Ratenkredite etc.) anhand standardisierter Konditionentableaus (Mengengeschäftskalkulation). Die konkrete Abgrenzung zwischen Einzel- und Mengengeschäften muss dabei bankindividuell erfolgen. Entscheidend sind hierbei zum einen die Größe des Geschäfts und zum anderen die Bedeutung des Einzelgeschäftes. Dabei ist sicherlich auch immer bei der Einzelgeschäftskalkulation die Frage der Wirtschaftlichkeit zu stellen.

Die Abgrenzung sollte im Einklang mit den organisatorischen und prozessualen Rahmenbedingungen sowie den formulierten Grundsätzen zur Steuerung von Kreditrisiken innerhalb der jeweiligen Bank stehen.

¹ Die Fachkonzepte werden vom BVR im Extranet zur Verfügung gestellt.

² Vgl. hierzu ausführlich VR-Control-Wissen, 2.1 Gesamtkonzept Deckungsbeitrag III, Kapitel 2.1.1.1.



Abbildung 1: Abgrenzung Einzel- und Mengengeschäftskalkulation

Nachfolgend wird in Kapitel 2 zunächst die Parametrisierung der Deckungsbeitragsrechnung im Rahmen der Einzelgeschäftskalkulation erörtert. Im anschließenden Kapitel 3 werden dann zusätzliche Parametrisierungsanforderungen für die Kalkulation von Mengengeschäften aufgeführt.

In den Kapiteln 2 und 3 werden zusätzlich zur Darstellung der notwendigen Parameterdaten der Deckungsbeitragsrechnung Vorschläge zu konkreten Parametereinstellungen aufgeführt.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei diesen Parameterwerten lediglich um Orientierungshilfen handelt, welche den praktischen Einsatz der Kundengeschäftssteuerung bei den Banken unterstützen sollen. Die aufgeführten Parameterwerte haben keinen verbindlichen Charakter.³

Angesichts der Anforderungen der MaRisk gewinnt eine korrekte Trennung des Zinsergebnisses in Konditions- und Strukturbeitrag in der ex-post-Betrachtung zentrale Bedeutung. Die Parametrisierung der Kundengeschäftssteuerung hat dabei die Aufgabe, diese Trennung zu gewährleisten. Es darf nicht die Aufgabe der Parametrisierung sein, einen Vertriebs Erfolg des Marktes zu kalkulieren, sofern die Parametrisierung einer Durchgängigkeit von Kundengeschäfts- und Gesamtbanksteuerung entgegensteht.

Eine korrekte Parametrisierung des Kundengeschäfts verfolgt die folgenden Ziele:

- Faire Bewertung der Einzelgeschäfte
- Vergleichbarkeit des Kundengeschäfts innerhalb der FinanzGruppe
- Vermeidung von Subventionen zu den zentralen Risikoergebnissen der Bank
- Abgrenzung zur Bepreisung aus Marktsicht
- Transparenz über die Wertfindung.

³ Ausgenommen hiervon sind Parameterdaten, welche verbundeinheitlich anzusetzen sind (vgl. Abschnitt 2.6).

Sofern der ausgewiesene Konditionsbeitrag nicht den tatsächlichen Erfolg eines Kundengeschäftes sondern einen abweichenden Wert (zum Beispiel einen gewünschten subventionierten Erfolg des Marktes) darstellt, ist es erforderlich, neben Konditions- und Strukturbeitrag einen ergänzenden Verrechnungspreis zwischen Markt und Ergebniscontrolling zu berechnen:

			Kundenkredit	Spareinlage	Gesambank
A	Volumen	exogen	100.000,00 €	100.000,00 €	
B	Kundenzins	exogen	3%	1%	
C	Zinsergebnis/-aufwand	=A*B	3.000,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €
D	Effektivzins Kunde	Interne Rendite Kundenzahlungsreihe	3%	1%	
E	Effektivzins Markt	Interne Rendite Marktzahlungsreihe	2,20%	1,20%	
F	Tagesgeld	exogen	1,30%	1,30%	
G	Bruttomarge	=D-E	0,80%	0,20%	
H	Konditionsbeitrag	=G*A	800,00 €	200,00 €	1.000,00 €
I	Strukturbeitrag	=(E-F)*A	900,00 €	100,00 €	1.000,00 €
J	Verrechnungsmarge Markt	exogen	1,50%	0,50%	
K	Ergebnis Markt	=J*A	1.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €
L	Verrechnungspreis Controlling/Markt	=H-K	- 700,00 €	- 300,00 €	- 1.000,00 €

Ohne die Kalkulation eines Verrechnungspreises ist in dem obigen Beispiel keine korrekte Aufteilung des Zinsergebnisses zwischen Treasury und Markt möglich, sofern exogen eine Marge für den Markt gesetzt wird.⁴

Neben den fachlichen Aspekten der Parametrisierung wird darauf hingewiesen, dass auch organisatorische Aspekte zu berücksichtigen sind. Bei Einsatz des Programms in der Bank sollte vorab das Rechtssystem eingerichtet und regelmäßig überprüft werden.

1.3 Das Softwareprogramm zur Kundengeschäftssteuerung

Für die Kundengeschäftssteuerung wird die Software okular CBS genutzt. Im Rahmen der jeweiligen Releases erfolgt die sukzessive Umsetzung der jeweiligen Produktarten. Aktuell ist das Release VR-Control 5.5 im produktiven Einsatz. Dieser Leitfaden basiert auf dem Release VR-Control 5.6, das von den Rechenzentralen ab dem vierten Quartal ausgeliefert wird. Eine genaue Übersicht, wie die einzelnen Produkte zu den jeweiligen Produktarten unterstützt werden, kann bei den Rechenzentralen abgefragt werden.

⁴ Eine solche Marge kann in CBS am Bankprodukt in Produkteinstellungen als feste Marge eingestellt werden.

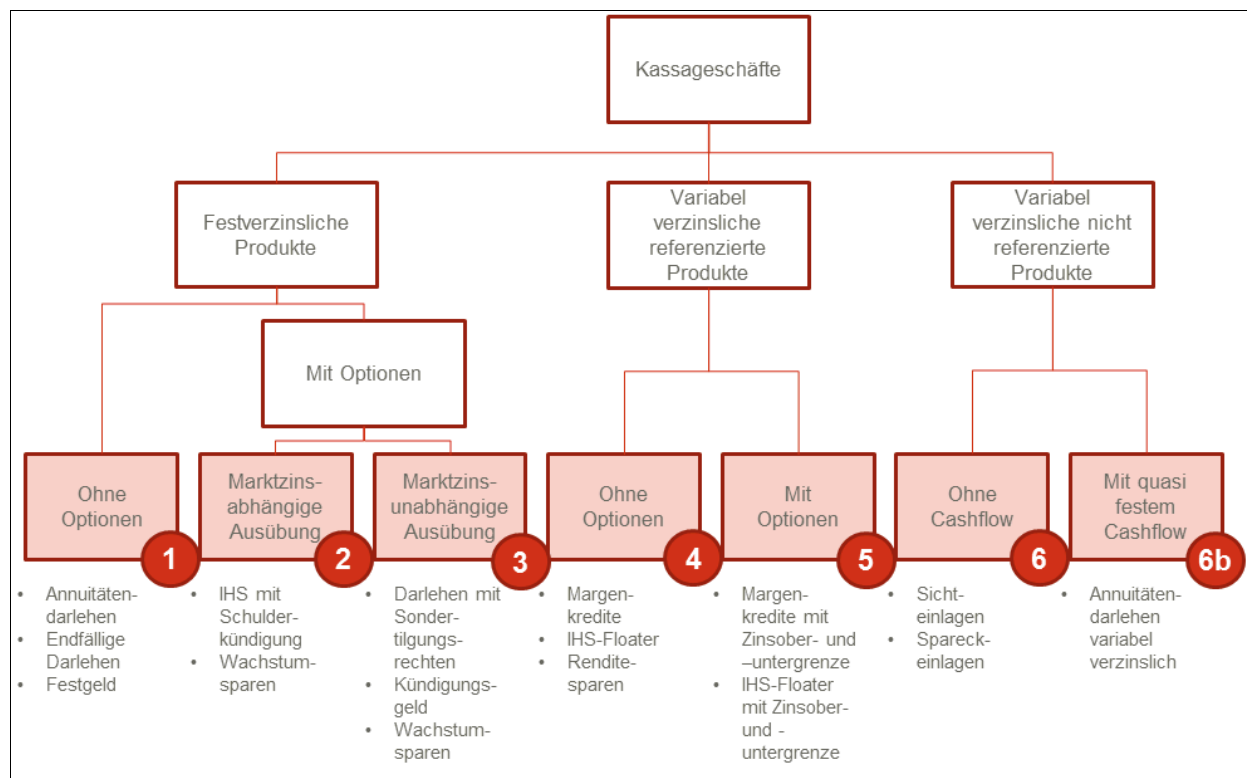


Abbildung 2: Übersicht der Produktarten, die in der Software CBS kalkuliert werden können. Die Aufzählung der Produkte ist nicht abschließend

Der BVR empfiehlt grundsätzlich die folgenden Bewertungsmethoden für die verschiedenen Produktarten:

- Produktarten 1 bis 5: Strukturkongruente Refinanzierung
- Produktart 6 und 6b: Gleitende Durchschnitte
- Produktarten 7 und 8 (deterministische und optionale Termingeschäfte): Noch keine Bewertung in der Software CBS⁵

1.4 Datenqualität als Voraussetzung zur Kundengeschäftssteuerung

Der Pflege der Daten kommt insbesondere im Rahmen der Kundengeschäftssteuerung eine hohe Bedeutung zu. Nur wenn die Auswertungen im Rahmen der Vertriebssteuerung eine für den Vertrieb ausreichende Qualität haben, ist die erforderliche Akzeptanz der Vertriebseinheiten zu erreichen. Zur Unterstützung und Verbesserung der Datenqualität können im Rahmen der Nachkalkulation aus dem Programm CBS sog. „Log-Files“ verwendet werden. In diesen Log-Files werden Fehlermeldungen dokumentiert, die teilweise auch auf die Datenqualität abheben und damit zur Verbesserung dieser Datenqualität genutzt werden können.⁶ Zu Beginn der Implementierung der Kundenkalkulation und insbesondere nach erstem Nachkalkulationslauf werden diese Log-Files recht umfangreich sein. Dabei haben die dokumentierten Fehler ihre Grundlage nicht in der Verarbeitung von CBS, sondern können ihre Ursache in der Anlage fehlerhafter Bäume in CBS oder in der Qualität des Datenhaushaltes der einzelnen Primärbank haben. Erfahrungen haben selbst bei großen Primärbanken gezeigt, dass bei konsequenter Bereinigung dieser Fehlerdokumentationen von Nachkalkulation zu Nachkalkulation eine deutliche Verbesserung zu erreichen ist.

⁵ Stand Version 5.6

⁶ Die Log-Dateien, eine Beschreibung der Log-Dateien und ausführliche Informationen zur genauen Fehleranalyse und Bereinigung sind über die Rechenzentralen verfügbar. Zusätzlich besteht ab der Version 5.6. die Möglichkeit über CBS und KRM den Dialog „Logausgaben bearbeiten“ zu nutzen, der bei der Analyse unterstützt.

2 Parametrisierung Einzelgeschäftskalkulation

2.1 Eingabedaten und Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung

Nachfolgende Abbildungen zeigen eine schematische Darstellung der notwendigen Eingabedaten sowie der Ergebniskomponenten der Deckungsbeitragsrechnung am Beispiel eines endfälligen Darlehens.

Geschäftskalkulation - Tilgungsdarl.fest gewerb. Rest - Geschäfts-Nr.: 0

Geschäft Bearbeiten Übersicht

Kunde: (Kein Kunde) Berater: (Kein Berater) Währung: EUR

Ergebnis 2 | Risikoprämie | Zins-Tilg.-Plan | Kond.-beitrag | Marktgeschäfte | DB-Ergebnis Kunde

Kundendaten | Tilgungsdarl.fest gewerb. Rest | Privatkunden-Rating | Zusätze | Sicherheiten | Simulationsportfolio | Ergebnis 1

Berater

Berater-Nr.: Name: (Kein Berater)

Kriterium	Ausprägung
Berater 2	0
Berater Vertr.Mngt.	

Kunde

Kunden-Nr.: Name:

Kriterium	Ausprägung
Firmen-/Privatkunden	Privatkunden
Geschäftsgebiet	Nicht gepflegt
VR-Rating	1e
VR-Ratingart	VRR geh. Mittelst.
Werbeschlüssel	0
Werthaltigkeit/Sicherheit	0

Kommentar:

Einflussfaktor für Eigenkapitalkosten

Einflussfaktoren für Risikokosten

Abbildung 3: Vorkalkulation, Kunden- und Beraterinformationen

Geschäftskalkulation - Tilgungsdarl.fest gewerb. Rest - Geschäfts-Nr.: 2032

Geschäft Bearbeiten Übersicht

Kunde: Muster VR-Rating GK 2d Berater: Berater D Währung: EUR

Ergebnis 2 Risikoprämie Zins-Tilg.-Plan Kond.-beitrag Marktgeschäfte DB-Ergebnis Kunde

Kundendaten Tilgungsdarl.fest gewerb. Rest Privatkunden-Rating Zusätze Sicherheiten Simulationsportfolio Ergebnis 1

Kalkulationsdatum: 01.08.2012
 Nominalbetrag: 100.000,00
 Gesamtzusage:
 Auszahlungsdatum: 31.08.2012
 Ende der Zinsbindung: 31.08.2017
 Nominalzins p.a. (%): 3,500
 Auszahlungskurs (%): 100,000
 Zinstagemethode: 30/360

Turnus: Beginn:
 Tilgung: endfällig 31.08.2017
 Verrech.: endfällig 31.08.2017
 Zinszhlg.: monatlich 30.09.2012
 Zinsbehandlung: Vereinnahmung

☐ Prolongation ☐ Sondertilgungsrecht
☐ marktzensunabh. Ausübung
☐ marktzensabh. Ausübung

Tilgung p.a. (%):
 Auszahlungsbetrag: 100.000,00
 Tilgungshöhe:
 Laufzeit (JJ/MM): 5 0
 Fälligkeit: 31.08.2017

Abbildung 4: Vorkalkulation, Cashflow-relevante Parameter

Geschäftskalkulation - Tilgungsdarf.fest gewerb. Rest - Geschäfts-Nr.: 1825

Geschäft Bearbeiten Übersicht

Kunde: Müller-Mustermann, Max Berater: Schulz, Thomas Währung: EUR

Kundendaten Tilgungsdarf.fest gewerb. Rest Privatkunden-Rating Zusätze Sicherheiten Simulationsportfolio Ergebnis 1

Ergebnis 2 Risikoprämie Zins-Tilg.-Plan Kond.-beitrag Marktgeschäfte DB-Ergebnis Kunde

Margen		Barwerte	
Bruttomarge (%):	3,359	Konditionsbeitrag (EUR):	16.142,42
Optionsbeitrag (%):	0,000	Optionsbeitrag (EUR):	0,00
Bruttomarge inkl. Optionsbeitrag (%):	3,359	Deckungsbeitrag Ia (EUR):	16.142,42
Provisionen/Gebühren (%):	0,000	Provisionsaufwand (EUR):	0,00
		Provisionsertrag (EUR):	0,00
Risikozuschlag (%):	0,227	Deckungsbeitrag Ib (EUR):	16.142,42
		Risikoprämie (EUR):	1.123,93
Standardstückkosten (%):	0,140	Deckungsbeitrag II (EUR):	15.018,49
Nettomarge (%):	2,992	Standardstückkosten (EUR):	690,65
Eigenkapitalkosten (%):	0,024	Deckungsbeitrag III (EUR):	14.327,84
Nettomarge a (%):	2,968	Eigenkapitalkosten (EUR):	119,59
Garantiefonds (%):	0,050	Deckungsbeitrag IIIa (EUR):	14.208,25
Nettomarge b (%):	2,918	Beitrag zum Garantiefonds (EUR):	246,35
		Deckungsbeitrag IIIb (EUR):	13.961,90

Abbildung 5: Vorkalkulation, Übersicht Ergebnisgrößen

Für die Berechnung der Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung ist neben den Geschäfts- und Kundendaten eine Reihe von Parameterdaten zu spezifizieren.

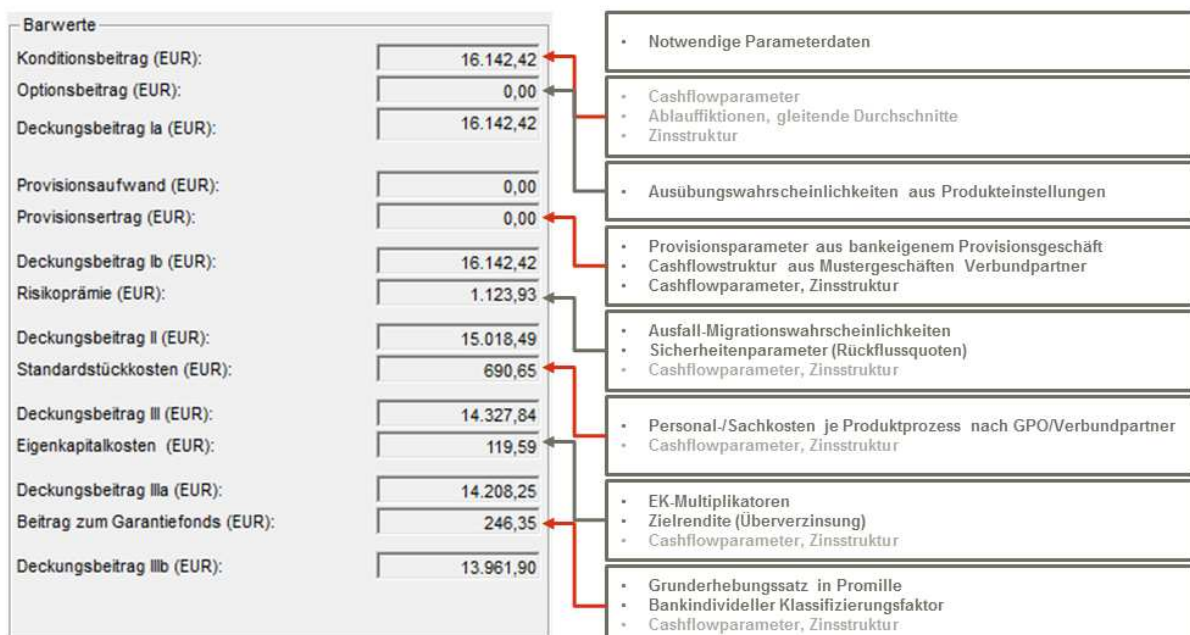


Abbildung 6: Einflussparameter Deckungsbeitragsrechnung

Bevor nachfolgend, ausgehend von jeder einzelnen Deckungsbeitragskomponente, sukzessive die notwendigen Parameterdaten sowie Vorschläge zu konkreten Parameterwerten dargestellt werden, sind zunächst einige globale Parametereinstellungen festzulegen.

2.2 Globale Voreinstellungen

Das Programm okular unterstützt als Standardsoftware verschiedene Verfahren zur Kalkulation. Die globalen Parametereinstellungen in der Software CBS dienen der Festlegung grundlegender Methoden zur Kalkulation von einzelnen Deckungsbeitragsselementen.

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Kalkulation“	
Kalkulationsmethode	Konditionsbeitragsbarwert (KBW)
Fehlerbehandlung	Fehlerhaft nachkalkulierte Geschäfte fließen mit dem Nominalvolumen in die Auswertungen ein und können mit einer „fiktiven Marge“ oder einem „fiktiven Effektivzins“ kalkuliert werden. Erfahrungen aus der Umsetzung in der Praxis haben gezeigt, dass sinnvoller Weise die Vorgabewerte mit „0“ gefüllt werden.
Standardstückkosten	Button „Abzinsung“ anhaken, um die Standardstückkosten VR-Control-konform verbarwerten zu lassen.
Ermittlung des Neugeschäftsvolumens	<p>Diese Einstellung definiert die Basis für die Berechnung des Neugeschäftsvolumens durch Volumenänderung.</p> <p>Die Einstellung wirkt sich auf das Neugeschäftsvolumen durch Volumenänderung für variable Produkte ohne Cashflow (Produktart 6) aus. Die Kalkulation der Neugeschäftsvolumina wird in der Kalkulationsbeschreibung Kundengeschäft im Kapitel „Neugeschäftsauswertungen“ detailliert erläutert. Bei der Einstellung „Nominalvolumen“ berechnet sich das Neugeschäftsvolumen auf Basis des Stichtagsvolumens, bei der Einstellung „durchschnittlichen Effektivvolumens“ auf Basis eines durchschnittlichen Saldos des Kalkulationsvolumens. Es ist zu beachten, dass in der Regel die Stichtagswerte volatiler und weniger aussagekräftig sein können.</p> <p>Diese Berichtsgröße ist nicht Bestandteil des Kataloges von Fachkonzepten des BVR, weshalb durch den BVR keine Empfehlung für die Einstellung getroffen wird.</p>
Marktzinsunabhängige Kündigungsfiktion	Wenn eine marktzinsunabhängige Kündigungsfiktion an den Bankprodukten gepflegt wurde, so kann hier eingestellt werden, ob diese Wahrscheinlichkeit sich auch auf Sparraten auswirken soll oder nicht. Ist der Haken „auf Raten anwenden“ an diese Stelle gesetzt, so wird nicht nur das Kapital des Geschäfts entsprechend der Ausübungswahrscheinlichkeit im Cashflow gekürzt, sondern auch jede weitere Rate wird um diesen Anteil gekürzt. ⁷

⁷ Bis zu einer fachlichen Bewertung durch den BVR kann zu dieser Einstellung keine Empfehlung abgegeben werden.

Globale Voreinstellungen

Kalkulation | Zinsen | Ausfallraten | EK-Kosten | Adressrisikoergebnis | Kompetenzsystem | Kundenkalkulation | Garantiefonds | Engagement | Sonstiges

Kalkulationsmethode

☐ Periodischer Konditionsbeitrag (PKB)

☒ Konditionsbeitragsbarwert (KBW)

☐ KBW, für voll variable Produkte PKB (KBP)

Fehlerbehandlung

fiktive Marge: 0,000 %

fiktiver Effektivzins: 0,000 %

Standardstückkosten

☒ Abzinsung

Ermittlung des Neugeschäftsvolumens (bei Volumensänderung) aus Differenz des

☐ Nominalvolumen ☒ durchschnittl. Effektivvolumen

Marktzinsunabhängige Kündigungsfiction

☐ auf Raten anwenden

OK Abbrechen

Abbildung 7: Globale Voreinstellungen, Reiter „Kalkulation“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Zinsen“	
Zinstagemethode Geldmarkt:	Beide Einstellungen möglich; normalerweise wird „act/360“ eingestellt.
Zinstagemethode Kapitalmarkt:	Beide Einstellungen möglich, normalerweise werden für den Kapitalmarkt „30/360“ eingestellt.
Zinsstruktur:	Legt das für die Bewertung der Geschäfte zu verwendende Kapitalmarktsegment fest. Idealerweise wird eine Zinsstrukturkurve gewählt, mittels der die Bank in der Realität die Zinsbuchsteuerung betreibt. Empfohlen wird die Verwendung der Swap-Struktur wie auf S. 26 näher ausgeführt wird. ⁸
Zinsstruktur Cashflow-Methode, BGH 2004:	Legt die im Rahmen der Vorkalkulation von Leistungsstörungen heranzuziehende Zinsstrukturkurve fest. Nützliche Hinweise hierzu können den BVR-Sonderrundschreiben S0504078 vom 19.04.2005 und S0507170 vom 29.07.2005 entnommen werden. Empfohlen wird die Verwendung der Kapitalmarktstatistik der Bundesbank.

⁸ 265 von 351 im Rahmen von VR-ControllingReport untersuchten Banken und somit 75,5% haben angegeben, die Swap-Kurve zu verwenden. Der restliche prozentuale Anteil entfällt größtenteils auf die Refi-Kurven der Zentralbanken.

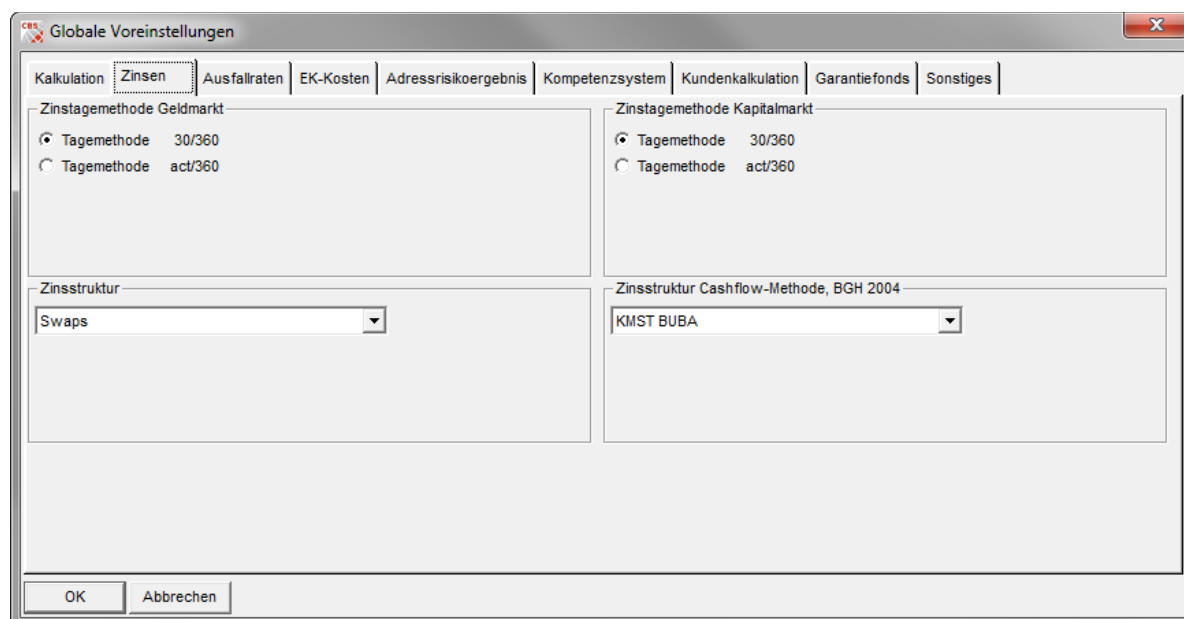


Abbildung 8: Globale Voreinstellungen, Reiter „Zinsen“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Ausfallraten“	
Anzahl der Laufzeitklassen	Abhängig vom Ratingsegment und der maximal zu kalkulierenden Laufzeit. Üblicherweise werden 30 Jahre eingestellt.
Interpolationsart	Linear
Ermittlung der Ausfallraten über	Migrationsmatrizen
Cure Rates	Hier sollte gemäß der untenstehenden Abbildung 37,00% eingestellt werden (weitere Erklärungen siehe Abschnitt 2.6.5). ⁹
Recovery Rate	<p>Während die Cure Rate die Ausfallwahrscheinlichkeit ändert, modifiziert die Recovery Rate die Höhe des Verlustes im Falle eines Ausfalls.</p> <p>Die Recovery Rate ist nicht Bestandteil der Fachkonzepte des BVR, weshalb durch den BVR keine Empfehlung für die Einstellung getroffen wird.</p>

⁹ Die Cure Rate wirkt in dieser Parametrisierung ausschließlich in der Risikoprämienkalkulation, nicht aber im Kreditportfoliomodell für Kundengeschäfte (KPM-KG). Für das KPM-KG empfiehlt der BVR, konservativ eine Cure Rate von 0% einzustellen (vgl. Leitfaden zur Parametrisierung des KPM-KG, Abschnitt 2.2.2).

Globale Voreinstellungen

Kalkulation | Zinsen | **Ausfallraten** | EK-Kosten | Adressrisikoergebnis | Kompetenzsystem | Kundenkalkulation | Garantiefonds | Engagement | Sonstiges

Anzahl der Laufzeitklassen: 30
 Interpolationsart: Linear

Ermittlung der Ausfallraten über:
☒ Migrationsmatrizen
☐ Eingabe

Cure Rates/Recovery Rates:
☒ Cure Rates verwenden
☐ Recovery Rates verwenden

Ausfallrate Kunden:
☐ Cure-Rate-Struktur
☒ pauschal: 0,00 %

Privatkundenrating (Ausfallraten Konto):
 pauschal: 37,00 %

Ausfallrate Kunden:
☐ Recovery-Rate-Struktur
☒ pauschal: 0,00 %

Privatkundenrating (Ausfallraten Konto):
 pauschal: 0,00 %

OK Abbrechen

Abbildung 9: Globale Voreinstellungen, Reiter „Ausfallraten“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „EK-Kosten“

Pauschal/Multiplikatoransatz

Multiplikatoransatz (Ermittlung der Eigenkapitalkosten aus dem Verhältnis von erwartetem und unerwartetem Verlust)

Globale Voreinstellungen

Kalkulation | Zinsen | Ausfallraten | **EK-Kosten** | Adressrisikoergebnis | Kompetenzsystem | Kundenkalkulation | Garantiefonds | Engagement | Sonstiges

☐ Pauschal
☒ Multiplikatoransatz

OK Abbrechen

Abbildung 10: Globale Voreinstellungen, Reiter „EK-Kosten“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Adressrisikoergebnis“	
Berechnung verwendet	Strukturkongruente Refinanzierung
Kundengeschäftsergebnis	Bezüglich der Methoden zur Integration von Adressrisiko und Kundengeschäftsergebnis steht eine abschließende fachliche Bewertung seitens des BVR noch aus. Eine Empfehlung kann hierzu daher nicht ausgesprochen werden. Die Einstellung „Keine Integration des Adressrisikoergebnisses in das Kundengeschäftsergebnis“ entspricht der bisher durch den BVR empfohlenen Einstellung.



Abbildung 11: Globale Voreinstellungen, Reiter „Adressrisikoergebnis“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Kompetenzsystem“
Die Tabelle dient der Umsetzung von Kompetenzen gem. Preisuntergrenzensystem (siehe Leitfaden BVR „Implementierung Kundengeschäftssteuerung“).
Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Preisuntergrenze 1 größer „0“ erforderlich ist, um auch einen Ertragsanspruch für den Overhead zu generieren.
Beispiel:
Bei dem Aufbau eines Kompetenzsystems über drei Hierarchiestufen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetenzstufe – Berater 2. Kompetenzstufe – Bereichsleitung 3. Kompetenzstufe – Vorstand
könnte die Eingabe im nachstehenden Schaubild dann exemplarisch wie in Abbildung 12 aussehen

Globale Voreinstellungen

Kalkulation | Zinsen | Ausfallraten | EK-Kosten | Adressrisikoergebnis | **Kompetenzsystem** | Kundenkalkulation | Garantiefonds | Engagement | Sonstiges

Ergebnis Kunde

	bis PUG 5	PUG 5 bis 4	PUG 4 bis 3	PUG 3 bis 2	PUG 2 bis 1	PUG 1 bis 0
bis PUG 5 (DB Ib < 0)	3	3	3	3	3	3
PUG 5 bis 4 (DB II < 0 und DB Ib >= 0)	3	3	3	3	3	3
PUG 4 bis 3 (DB III < 0 und DB II >= 0)	3	2	2	2	2	3
PUG 3 bis 2 (DB IIIa < 0 und DB III >= 0)	2	2	2	2	2	2
PUG 2 bis 1 (DB IIIb < 0 und DB IIIa >= 0)	2	1	1	1	1	2
PUG 1 bis 0 (Ergebnis < EAP und DB IIIb >= 0)	1	1	1	1	1	1
über PUG 0 (Ergebnis >= EAP)	1	1	1	1	1	1

Ergebnis Einzel-geschäft

PUG 0 Ergebnis = EAP

PUG 1 DB IIIb = 0

PUG 2 DB IIIa = 0

PUG 3 DB III = 0

PUG 4 DB II = 0

Hinweis PUG 5 DB Ib = 0

OK Abbrechen

Abbildung 12: Globale Voreinstellungen, Reiter „Kompetenzsystem“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Kundenkalkulation“

Zeitraum Kundenkalkulation für Kompetenzsystem in der Vorkalkulation	für der	Die Einstellung bestimmt den Zeitraum, für den im Rahmen der Vorkalkulation (Einzelgeschäftskalkulation) die Summe der bereits nachkalkulierten und somit vorhandenen Kundengeschäfte herangezogen wird. Die Einstellung kann bankindividuell vorgenommen werden.
--	---------	--

Globale Voreinstellungen

Kalkulation | Zinsen | Ausfallraten | EK-Kosten | Adressrisikoergebnis | Kompetenzsystem | **Kundenkalkulation** | Garantiefonds | Engagement | Sonstiges

Zeitraum Kundenkalkulation für Kompetenzsystem in der Vorkalkulation:

☐ Jahresbeginn aktuelles Jahr

☐ ab 31.03.2008

☒ die letzten 12 Monate

OK Abbrechen

Abbildung 13: Globale Voreinstellungen, Reiter „Kundenkalkulation“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Garantiefonds“

Faktor Garantiefonds (%)	<p>Da Realkredite im Programm nicht berücksichtigt werden und Aktivgeschäfte aufgrund ihrer Zinsbindung möglicherweise längerfristig kalkuliert werden, sollte der hier anzugebende Faktor dem über eine Verdurchschnittlichung Rechnung tragen.</p> <p>Dabei bestimmt sich der Faktor nach der nachstehenden Formel:</p> $\frac{\text{Garantiefondsbeitrag in Promille} \cdot \text{Klassifizierungsfaktor}}{10}$
--------------------------	--

Abbildung 14: Globale Voreinstellungen, Reiter „Garantiefonds“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Engagement“

CBS	<p>Die Einstellungen auf dem Reiter „Engagement“ dienen der Parametrisierung von Auswertungen in Form von Listen von Kundenverbänden in CBS. Diese Einstellungen können bankindividuell getroffen werden.</p>
-----	---

Abbildung 15: Globale Voreinstellungen, Reiter „Engagement“

Einstellungen nach VR-Control für Reiter „Sonstiges/Konsortialkredit-Kompensation“	
Überführung nach ZINSMANAGEMENT	<p>Wird Kompensation ausgewählt, so wird der Konsortialkreditcashflow um die Fremdanteile gekürzt und auf Basis des restlichen Cashflows, der nur den Eigenanteil berücksichtigt, werden die Werte für ZINSMANAGEMENT berechnet und weitergeleitet. Die Passivgeschäfte, die ebenfalls als Konsortialgeschäfte geliefert wurden, werden bei Kompensation gar nicht übergeleitet und finden somit im ZINSMANAGEMENT keine Berücksichtigung.</p> <p>Es besteht zusätzlich die Möglichkeit, am Bankprodukt die Kompensation an- oder auszuschalten, unabhängig davon, wie die globale Einstellung zur Kompensation ist. Ist die Kompensation am Bankprodukt eingeschaltet, wird unabhängig von der globalen Einstellung und der Datenlieferung am Geschäft kompensiert. Ist die Kompensation am Bankprodukt ausgeschaltet, gilt die Vorgehensweise analog der hier getätigten Einstellung.</p> <p>Hierbei ist zu beachten, dass bei einer Umstellung auf die Kompensation im laufenden Jahr die Zinsergebnisbilanz einmalig angepasst werden muss, da die Vormonatswerte der Periode nicht gelöscht bzw. nicht neu kalkuliert werden. Im Folgejahr stimmen die Werte automatisch.</p>
Verbundpartner	Die Einstellungen dienen der Parametrisierung von Auswertungen in CBS und können bankindividuell getroffen werden.

The screenshot shows a software window titled "Globale Voreinstellungen" with a tabbed interface. The "Sonstiges" tab is active. It contains two main sections: "Überführung nach ZINSMANAGEMENT" with a checked checkbox for "Konsortialkredit - Kompensation", and "Verbundpartner" with a radio button selection for "Gesamtbankprovision" set to "am Einzelgeschäft ausweisen". The window has standard "OK" and "Abbrechen" buttons at the bottom.

Abbildung 16: Globale Voreinstellungen, Reiter „Sonstiges“

2.3 Produkteinstellungen

2.3.1 Sondertilgungsrechte

Über den Knoten „Optionsrechte“ können gem. den Angaben entsprechende Eingaben für Sondertilgungsrechte vorgegeben werden.¹⁰

Die Eingaben verändern den Zahlungsstrom und haben damit direkten Einfluss auf den Konditionsbeitragsbarwert, den Risikoprämienbarwert und damit auf die Kondition.

Die hier abgebildete und im Fachkonzept zu VR-Control beschriebene Abbildung hat ihre Begründung in der Überführung des Einzelgeschäftszahlungsstromes in den Gesamtbankzahlungsstrom (Duales Steuerungsprinzip). Bei der Eingabe einer Sondertilgung reduzieren sich das ausstehende Restkreditvolumen und damit die Risikoprämie. Im Ergebnis kann sich durch die Reduktion der Risikoprämie unter Umständen der Deckungsbeitrag III sogar erhöhen. Viele Banken machen aus diesem Grund keinen Gebrauch von der Eingabe von Ausübungswahrscheinlichkeiten von Sondertilgungen, um so nicht Gefahr zu laufen, dass der Kunde aufgrund eines durch die Sondertilgung höheren DB III einen günstigeren Zinssatz erhält. Zusätzlich kann die Parametrisierung einer Ausübungswahrscheinlichkeit zu einem Anstieg der erkannten und bewerteten Leistungsstörungen in der Nachkalkulation von CBS führen. Auch aus diesem Grund wird häufig auf eine Parametrisierung verzichtet. Entscheidend für die Parametrisierung ist, dass in der Kundengeschäftssteuerung und in der Gesamtbanksteuerung hinsichtlich der Cashflows von gleichen und möglichst realitätsnahen Annahmen ausgegangen wird.

Für die Ermittlung der für die Parametrisierung des Sondertilgungsrechtes erforderlichen Werte empfiehlt sich der Einsatz des Produktes PARIO. Angesichts des innerhalb des Kundengeschäfts teilweise sehr unterschiedlichen marktzinsabhängigen und –unabhängigen Ausübungsverhaltens wird durch den BVR empfohlen, innerhalb der Basisproduktstruktur von CBS Produkte ähnlichen Kundenverhaltens zu clustern.

Die Parametrisierung der „marktzinsunabhängigen Ausübung“ in CBS hat zur Folge, dass diese Annahmen auch für die Nachkalkulation in CBS einfließen und somit für jedes Konto des entsprechenden Produktes in der Regel Leistungsstörungen ausgewiesen werden. Eine konzeptionelle Weiterentwicklung dieses Sachverhaltes ist vorgesehen.

Bezüglich der Ausübungswahrscheinlichkeit des gesetzlichen Kündigungsrechts nach zehn Jahren ist darauf hinzuweisen, dass in CBS grundsätzlich von einer marktzinsunabhängigen Ausübung ausgegangen wird. Insbesondere in den Phasen niedriger Zinsen muss aber davon ausgegangen werden, dass das Zinsniveau Einfluss auf die Höhe der Ausübungswahrscheinlichkeit hat. Vor einer Erweiterung der Parametrisierungsmöglichkeiten in CBS wird empfohlen, als Ausübungswahrscheinlichkeit für das gesetzliche Kündigungsrecht einen Wert von 0,00 Prozent zu erfassen und gemäß der Vorgehensweise der DG Hyp bei längeren Laufzeiten als zehn Jahren einen Aufschlag auf den Kundenzins vorzunehmen. Die zunehmend marktzinsabhängige Ausübung dieses Kündigungsrechts wird konzeptionell weiterentwickelt und in einem künftigen Software-Release umgesetzt.

¹⁰ Zur Ermittlung der Werte wird auf die Anwenderdokumentation der Software PARIO verwiesen.

Produkteinstellung

Daten Ansicht Hilfe

Bankproduktauswahl:

- Kundengeschäft
 - Bilanzielle KG
 - Aktiv KG
 - Kontokorrentkredite
 - Ratenkredite
 - Annuit.Darl. fest KG
 - Annuit.Darl. fest gewerblich
 - Annuit.Darl. fest Wohnungsbau
 - Annuit.Darl. fest Progr.-Kred.
 - Annuit.Darl. fest sonstige**
 - Stufenzins-Annuit.Darl.
 - Annuit.Darl. var. KG
 - Tilgungsdarl. fest KG
 - Stufenzins-Tilgungsdarl.
 - Tilgungsdarl. var. KG
 - Wechselkredite
 - Sonstige Aktiv
 - Variable Darlehen
 - Sicherheiten ohne Konto
 - Freier CF (aktiv)
 - Passiv KG
 - Sichteinlagen
 - Termingelder KG

Bereichsauswahl:

- Cashflow
 - Referenzierte Produkte
 - Dividenden
 - Nachrangigkeit
 - Optionsrechte**
 - Emittentenkündigungsrecht
 - Deckungsbeitragsschema
 - Berichtsgrößen
- ZINSMANAGEMENT
 - Zinsänderungsrisiko
- DB III-PLANER

Annuit.Darl. fest sonstige
Optionsrechte des Kunden
Festverzinslich (PA 1 bzw. 3)

Sondertilgungsrecht

Sondertilgungsanteil (gesamt): % vom Nominalbetrag

Marktzinsunabhängige Ausübung

Ausübungswahrscheinlichkeit: %

Sondertilgungsturnus:

Marktzinsabhängige Ausübung
(nur Vorkalkulation)

Ausübungswahrscheinlichkeit: %

Ausübeschwelle: %

Sondertilgungssperrfrist: Mon.

Kündigungsfrist: Mon.

Sondertilgungstermine:

☒ feste Anzahl

☐ bis zum Geschäftsende

Sondertilgungsturnus:

Gesetzliches Kündigungsrecht nach 10 Jahren (gemäß §489 BGB)

Ausübungswahrscheinlichkeit: %

Abbildung 17: Parametrisierung Sondertilgungsrechte

2.3.2 Kündigungsfiktion

Da die Optionen nicht immer marktzinsabhängig ausgeübt werden, können die Optionen nicht immer über Optionspreismodelle bewertet werden, da diese marktzinsabhängiges Verhalten explizit unterstellen.

Die Abbildung marktzinsunabhängig ausgeübter Optionen bei diesen Produkten erfolgt daher über Kündigungsfiktionen, die das Verhalten des Kunden widerspiegeln sollen. Mit der Eingabe von Werten sollte sehr vorsichtig umgegangen und deren Auswirkungen sollten im Rahmen einer Einzelgeschäftskalkulation überprüft werden. Bei Nutzung der Kündigungsfiktionen wird wie bei der Erfassung von Sondertilgungsfiktionen gleichermaßen ein Anstieg von Leistungsstörungen zu beobachten sein.

Eine Unterstützung bei der Parametrisierung erfolgt auch hier durch die Verwendung der Anwendung PARIO.

Abbildung 18: Parametrisierung Kündigungsfiktion

2.3.3 K-Faktor

Der K-Faktor steht für die potenziell höhere Inanspruchnahme im Zeitpunkt des Ausfalls im Vergleich zur aktuellen Inanspruchnahme und wird im Rahmen des Adressrisikos und der Limitauslastung benötigt. Für die Kundengeschäftssteuerung hat der K-Faktor nur im Kontokorrentbereich aus CBS Auswirkungen.

2.4 Konditionsbeitrag (periodisch und barwertig)

2.4.1 Bestimmung der Zahlungsstromparameter im variabel verzinslichen Geschäft

Der Konditionsbeitragsbarwert ist der Betrag, welcher der Bank nach strukturkongruenter Refinanzierung oder Anlage zur sofortigen Entnahme verbleibt. Hierzu werden alle zukünftigen Zahlungen des Kundengeschäftes durch entsprechende Gegengeschäfte geschlossen, so dass lediglich zum Kalkulationszeitpunkt ein Zahlungsüberschuss in der Kasse verbleibt.¹¹

Grundlage für die Bestimmung des Konditionsbeitragsbarwertes ist der Zahlungsstrom des betrachteten Produkts.¹² Während bei deterministischen Produkten, d. h. Produkten bei denen sowohl Zeitpunkt als auch Höhe der jeweiligen Zahlungsströme schon bei Geschäftsabschluss fixiert sind (z. B. endfälliges Darlehen), die Aufstellung des Zahlungsstroms durch die vereinbarten Konditionen und Usancen „automatisch“ erfolgt, müssen bei variablen Geschäften zusätzliche Annahmen über Verlauf und/oder Höhe der Zahlungsströme getroffen werden. Für eine konsistente Integration der Konditionsbeiträge in die Vermögensbilanz der Gesamtbank ist es erforderlich, für die Steuerung des Kundengeschäfts und der Gesamtbank, gleiche Annahmen hinsichtlich der Zahlungsströme zu verwenden.

Typische Beispiele variabler Produkte sind Spareinlagen und Sparpläne (mit variablem Zins), Girokonten mit Haben- und Soll-Saldo sowie „variable“ Darlehen. Kalkuliert werden variable Geschäfte nach dem Konzept der gleitenden Durchschnitte. Mit diesem Verfahren gelingt es der Bank, wie im festverzinslichen Geschäft, das Zinsänderungsrisiko auszuschließen und eine konstante Marge zu ermitteln. Dabei unterstellt das Verfahren ein konstantes Volumen des Gesamtbestandes eines Produktes.

Eine vertiefende Darstellung der Steuerung mittels Ablaufdefinition ist in dem Leitfaden zur „Implementierung der Kundengeschäftssteuerung“ dargestellt.¹³

Eine Unterstützung für die Ermittlung gleitender Durchschnitte soll mittels des Software-Produktes PRO-VARI und nach dem Konzept der gleitenden Durchschnitte erfolgen. Eine Entscheidungshilfe für die Programmauswahl zur Bestimmung von Ablaufdefinitionen ist im Anhang dargestellt.

Folgende Schritte sind vorzunehmen:¹⁴

- Feststellung der historischen Produktzinsen, die die Bank in der Vergangenheit für das jeweilige Produkt mit den Kunden vereinbart hat.
- Ermittlung von gleitenden Durchschnitten der historischen Marktzinsen. Der gleitende Durchschnitt eines Zinssatzes wie z. B. eines 5-Jahressatzes wird aus dem Zeitraum der letzten 5 Jahre, der des 10-Jahressatzes aus dem Zeitraum der letzten 10 Jahre gerechnet. Üblicherweise wird dies im Monatsraster gerechnet. Das bedeutet, dass man z. B. bei einem gleitenden 10-Jahressatz den gleitenden Durchschnitt von 120 Werten (10 Jahre x 12 Monate) berechnet.
- Suche nach einem gleitenden Durchschnitt oder einer Mischung gleitender Durchschnitte, die eine möglichst konstante Differenz (Marge) zum historischen Produktzins ergeben.

Wenn, wie im Fall des Sparbuches, der Bewertungszins nicht an dem gleitenden Durchschnitt eines Stützpunktes festgemacht werden kann, wird aus der Kombination von gleitenden Durchschnitten ein gewichteter Durchschnitt (z. B. 30 % 1-Monatssatz, 70 % 5-Jahressatz) gebildet. Die so gefundene Mischung gleitender Durchschnitte bildet dann auch die Grundlage für die Kalkulation der jeweiligen Produkte. Die Vorgabe von Ablaufdefinitionen je Produktart muss grundsätzlich durch die Bank selbst und bankindividuell erfolgen. Neben dem historischen Zinsanpassungsverhalten, welches sich in dem historischen Produktzins der Bank dokumentiert, ist gleichzeitig das zukünftig geplante Zinsanpassungsverhalten der Bank zu berücksichtigen.

Es ist zu beachten, dass das Konzept der gleitenden Durchschnitte Werte aus der Vergangenheit zur Berechnung heranzieht und für die Zukunft prognostiziert. Diese Überprüfung kann, wie das obige

¹¹ Vgl. hierzu ausführlich VR-Control-Wissen, 2.1 Gesamtkonzept Deckungsbeitrag III, Kapitel 2.

¹² Der Zahlungsstrom ist auch Grundlage für die Berechnung der anderen Deckungsbeitragskomponenten (Provision, Risikoprämie, Stückkosten, EK-Kosten) und spielt somit eine zentrale Rolle innerhalb der Deckungsbeitragsrechnung.

¹³ Der Leitfaden kann im Internet unter www.bvr.de/Login/Mitglieder/Steuerung/VR-Control/Originalfachkonzepte/VR-Control abgerufen werden.

¹⁴ Bei neu aufgelegten Produkten ist eine synthetische Herleitung der Historie erforderlich.

Beispiel zeigt, durchaus auch für Teilbereiche sinnvoll sein.¹⁵ Bei Fusionen sollte das Produkt gewählt werden, dessen Konditionenpolitik fortgesetzt werden soll. Falls hier Änderungen geplant sind, sollten ggf. Simulationsrechnungen erfolgen.

Kann man für die Vergangenheit ein bestimmtes „Ausreißerverhalten“ in der Konditionsanpassung beobachten (am anschaulichsten ist dies über eine grafische Darstellung zu erkennen), so sollten die historischen Zeitreihen auf „realistische“ Werte modifiziert werden. Bei der Ausgestaltung von neuen Produkten kann man den Vergleich aus bereits bestehenden, sehr ähnlichen Produkten ziehen oder Simulationsrechnungen bzw. Expertenschätzung einbinden und so eine Ablaufdefinition heranziehen. Im Folgenden sind Beispiele zur Eingabe von Ablaufdefinitionen im Softwareprogramm CBS dargestellt:

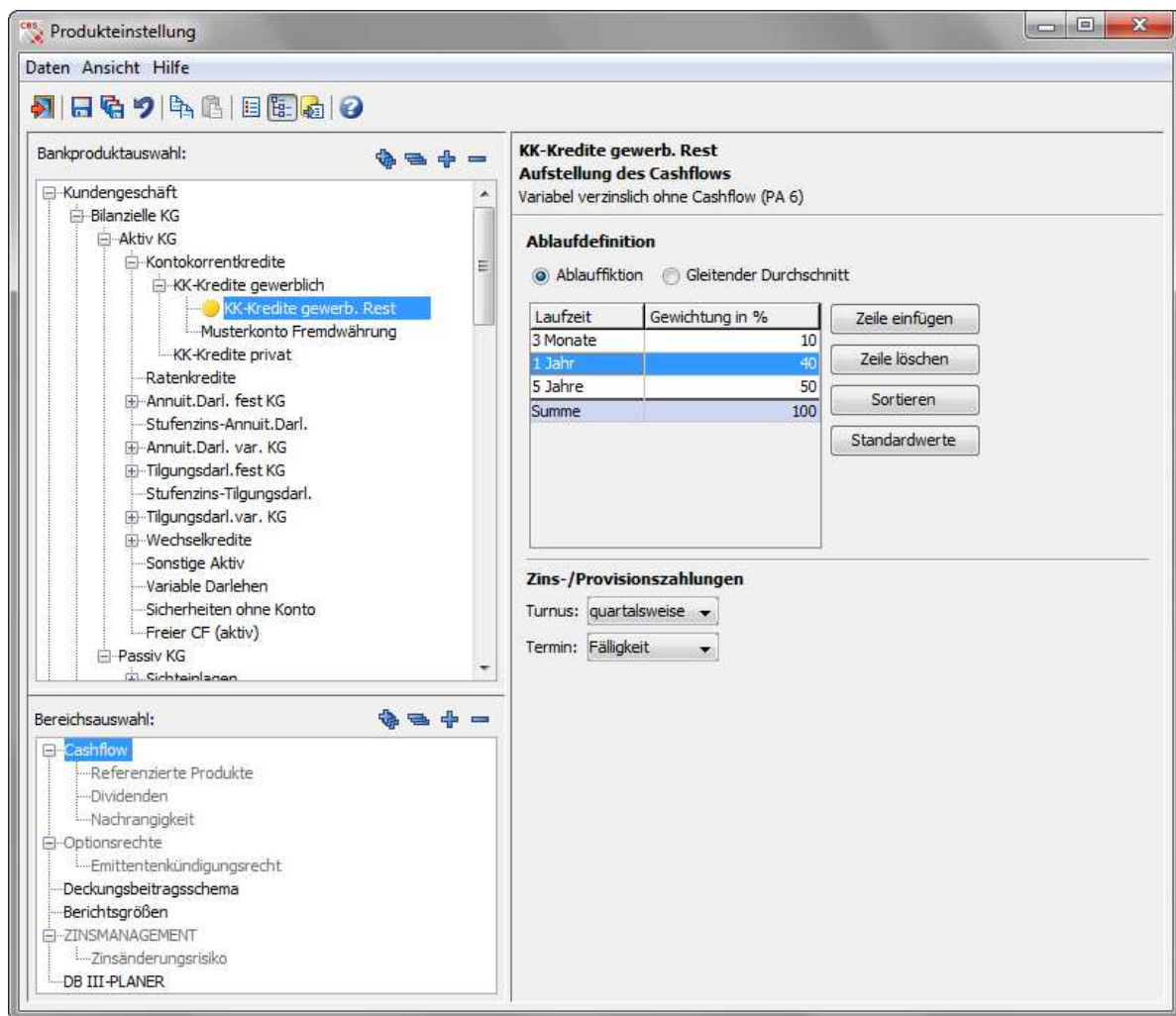


Abbildung 19: Beispiel gewerblicher Kredit

¹⁵ Für weitere Details zur individuellen Wahl geeigneter Ablaufdefinitionen und zur Berechnung von gleitenden Durchschnitten wird auf die VR-Control-Schulungsveranstaltungen „DB-III-Rechnung-Vertiefung“ Seite 129 ff. verwiesen.

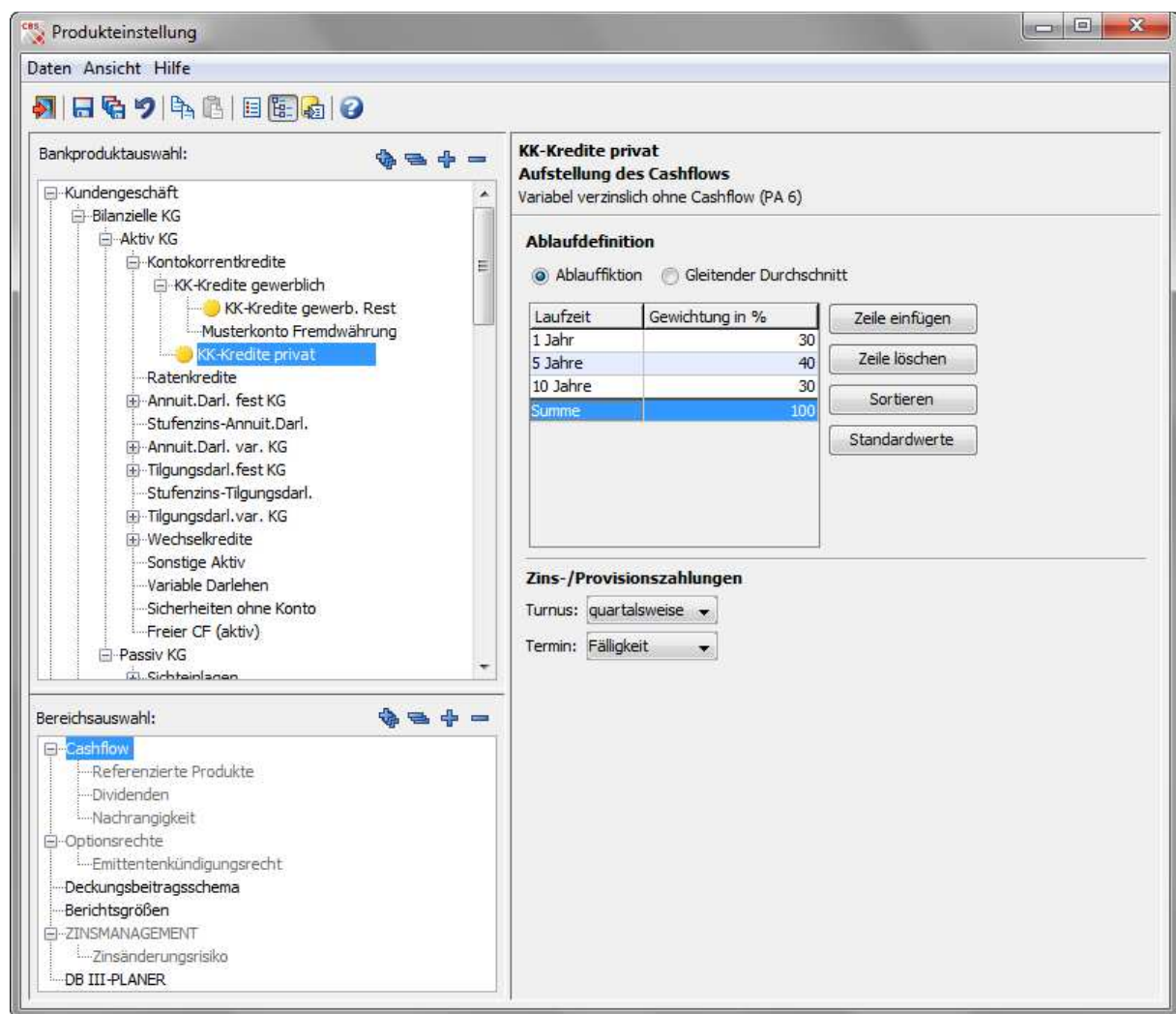


Abbildung 20: Beispiel Kredit Privatkunden

Es ist darauf zu achten, dass die Darstellung exemplarisch ist. Insbesondere die Differenzierung von Bankprodukten und die Erfassung von gleitenden Durchschnitten liegen in der Verantwortung jedes einzelnen Instituts. Empfohlen wird eine Ermittlung gleitender Durchschnitte über die Minimum-Varianz-Methodik. Dabei sollte eine möglichst lange repräsentative Historie von Kundenzinsen genutzt werden. Zu beachten sind Strukturbrüche, diese dürfen in der verwendeten Historie nicht enthalten sein!

2.4.2 Auswahl und Bedeutung der Zinsstrukturkurve

Die Barwertberechnung eines deterministischen Zahlungsstroms erfolgt nach dem Verfahren der strukturkongruenten Refinanzierung. Hierzu sind entsprechende Gegengeschäfte für den Zahlungsstrom des zu beurteilenden Geschäftes zu definieren. Zur Erzeugung des Gegenzahlungsstromes können technisch alle Geschäfte des Geld- und Kapitalmarktes verwendet werden. Eine integrierte Gesamtbanksteuerung erfordert, dass die Marktkurve genutzt wird, mit der disponiert wird. Gebräuchlich sind dabei vor allem endfällige Interbankengeschäfte, Kuponanleihen sowie Zinsswaps.

Die Wahl der geeigneten Gegengeschäfte und damit der zur Barwertberechnung relevanten Zinsstrukturkurve ist grundsätzlich von den individuellen Gegebenheiten der Kreditgenossenschaft abhängig. Die einzelne Kreditgenossenschaft muss eine eigene Wahl mit den verbundenen Vor- und Nachteilen treffen. Betreffend das Marktsegment, dem die Zinsstrukturkurve entspricht, ist eine Kurve zu wählen, die den Handlungsspielraum einer Kreditgenossenschaft wiedergibt (relevanter Markt).

Der Konditionsbeitragsbarwert ist der Barwert des Zahlungsstroms zinsrisikofrei geschlossen wird. Es müssen daher für die Kalkulation unterschiedliche Marktzinssätze für Anlage- bzw.

Aufnahmegeschäfte verwendet werden. Die Differenz zwischen dem Anlage- und dem Aufnahmezinssatz wird als Geld-Brief-Spanne bezeichnet.¹⁶

Um die Konditionsbeiträge in die Vermögensbilanz der Gesamtbank widerspruchsfrei überführen zu können, empfiehlt es sich für das Kundengeschäft die gleiche Kurve wie für die Zinsrisikosteuerung zu verwenden. Da das Kundengeschäft wie oben erwähnt zinsrisikofrei gestellt werden muss, wird empfohlen, die aktuelle Swap-Kurve als Zinsstrukturkurve zu verwenden.

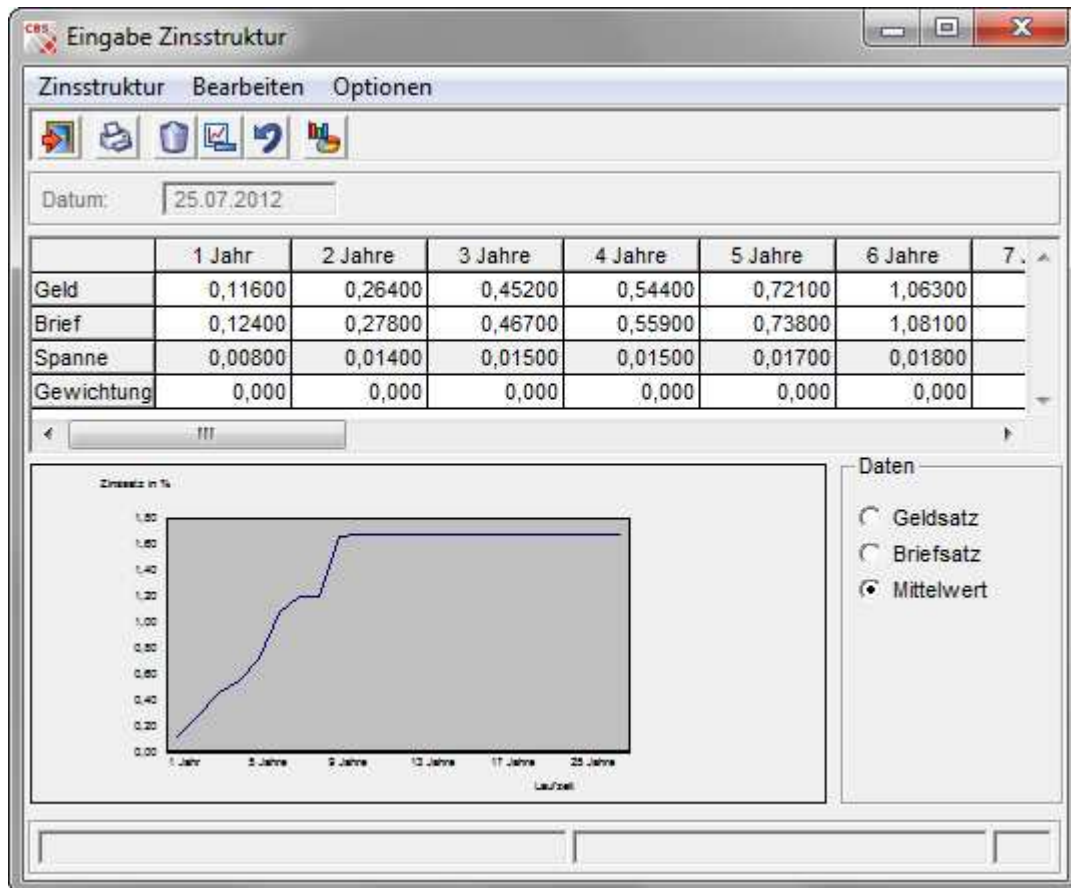


Abbildung 21: Eingabe einer Zinsstruktur

Achtung: Die Versorgung von Zinsstrukturkurven erfolgt grundsätzlich automatisiert. Nicht gepflegte Stützpunkte der Zinsstrukturen werden, sofern diese in der Kalkulation benötigt werden, durch Interpolation ermittelt. Dabei werden in der Regel vorhandene Stützpunkte der Zinsstruktur zu dem relevanten Datum herangezogen.

¹⁶ Werden bei der Kalkulation keine Geld-Brief-Spannen berücksichtigt, treten diverse Probleme auf. Der Marktbereich bekommt dabei höhere Konditionsbeiträge zugerechnet als bei der Verwendung von Geld-Brief-Spannen. Dahingegen muss die Disposition zur Schließung des Zahlungsstroms des Geschäfts real existierende Zinssätze anwenden. Dies führt dazu, dass die Disposition bei einer strukturkongruenten Refinanzierung grundsätzlich einen negativen Erfolg generiert.

2.5 Provisionsbeitrag (periodisch und barwertig)

2.5.1 Datenversorgung von Provisionen

Aus dem Verbundgeschäft fließen der Bank Provisionen zu. Diese Erträge beeinflussen die Ertragssituation der Mitgliedsbanken und sind daher entsprechend der Zielsetzung von VR-Control barwertig in der Vorsteuerung, der Planung und im Soll-Ist-Vergleich zu berücksichtigen.

Aufgrund der unterschiedlichen Provisionsmodelle in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe werden von dem Verbundpartner die Zahlungsströme der Provisionszahlungen geliefert. Somit ist sichergestellt, dass bei Änderung eines Provisionsmodells bei einem Verbundpartner bei den Rechenzentralen keine neue VR-Control-Version ausgeliefert werden muss. Aktuell werden die folgenden periodischen und barwertigen Provisionsdaten von Verbundpartnern der Genossenschaftliche FinanzGruppe automatisiert durch die Fiducia IT AG und die GAD eG versorgt:

Quelle	Fiducia IT AG		GAD eG	
	barwertig	periodisch	barwertig	periodisch
BSH	nein	ja	ja ¹⁷	nein
R+V Versicherung	ja	ja	ja	nein
dwpbank (Depot B)	nein	ja	nein	ja
Union Investment	ja	ja	ja ¹⁸	nein
Zahlungsverkehrsprovisionen	nein	ja	nein	ja
WGZ BANK (Depot)	nein	nein	ja	nein
DZ PRIVATBANK S.A. Luxemburg ¹⁹	nein	nein	nein	ja

Ein manueller Import von periodischen Provisionen ist über die Oberfläche von CBS grundsätzlich möglich. Ggf. ist vor einem Import eine Aufbereitung der zu importierenden Daten erforderlich. Information und Hilfestellungen zum Vorgehen sind über die Rechenzentralen erhältlich.

¹⁷ in Pilotierung

¹⁸ dwp-Depot in Pilotierung

¹⁹ Versorgung über einen manuellen Import einer vorformatierten csv-Datei

2.5.2 Vorkalkulation/Planung

Im Rahmen der Vorkalkulation ist es möglich, den Deckungsbeitrag eines Verbundgeschäftes zu berechnen.

Die Kalkulation erfolgt anhand der Musterprodukte, der dazugehörigen Mustercashflow-Informationen und anhand der einzugebenden Werte.

The screenshot shows a software window titled "Geschäftskalkulation - Dienstleist.-Geschäft barw. - Geschäfts-Nr.: 0". The window has a menu bar with "Geschäft", "Bearbeiten", and "Übersicht". Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is divided into two columns. The left column contains input fields for "Kunde:" (Musterkunde Bonität 0), "Berater:" (Schulz, Thomas), "Währung:" (EUR), "Verbundpartner:" (R+V), "Produktidentifikation 1:" (Personenversicherung), "Produktidentifikation 2:" (Lebensversicherung), "Vertriebsprodukt:" (Lebensversicherung ohne BP ol), "Produktbezeichnung:" (Lebensvers. ohne BP ohne Dynami), and "Beschreibung:". The right column contains input fields for "Kalkulationsdatum:" (31.07.2012), "Abschlussdatum:" (31.07.2012), "Volumen:" (70.000,00), and "Stück:" (0). A tabbed interface at the top of the main area shows "Kundendaten", "Dienstleist.-Geschäft barw.", "Ergebnis 1", "Ergebnis 2", "Zins-Tilg.-Plan", "Kond.-beitrag", "Marktgeschäfte", and "DB-Ergebnis Kunde".

Abbildung 22: Vorkalkulation barwertiger Verbundpartnerprovisionen

Im DB III-PLANER erfolgt die Planung ebenfalls auf Basis der Musterprodukte bzw. Mustercashflows. Die Planung ist um die bankindividuellen Größen (Anzahl Geschäfte, Volumen etc.) zu erweitern.

2.5.3 Nachkalkulation

Im Rahmen der monatlichen Nachkalkulation wird der Deckungsbeitrag III der Einzelgeschäfte/Verträge ermittelt (auch Leistungsstörungen) und in den Auswertungen von CBS sichtbar. Dabei werden für die barwertigen Provisionen die „echten“ Provisionszahlungsströme aus dem Einzelvertrag, wie sie bei dem Verbundpartner angefallen sind, verarbeitet.

Die Bewertung des Geschäftes erfolgt unter Verwendung der Zinsstrukturkurve, die in den Globalen Voreinstellungen ausgewählt wurde (siehe auch Kapitel 2.2, Reiter „Zinsen“).

Zur Ermittlung des im Deckungsbeitrag III enthaltenen Standardstückkostenbarwertes werden die Standardstückkostenprofile herangezogen, welche für das Verbundprodukt definiert wurden.

2.6 Risikoprämien (periodisch und barwertig)

2.6.1 Vorbemerkungen

Der Risikoprämienbarwert quantifiziert den erwarteten Verlust, der durch die Möglichkeit des Ausfalls eines Kreditnehmers bedingt ist. Er berechnet sich aus der Multiplikation von Ausfallwahrscheinlichkeit und Blankovolumen, welches sich wiederum aus der Differenz von Bruttokreditvolumen und den Rückflüssen aus Sicherheiten ergibt.²⁰

Für die Berechnung des Risikoprämienbarwertes stellen sich drei wesentliche Parameteranforderungen: Die Ausfallwahrscheinlichkeiten, die Cure Rate und die Rückflüsse aus Sicherheiten.

Dabei ist zu beachten, dass die Ermittlung der marginalen Ausfallwahrscheinlichkeiten für die Berechnung des erwarteten Verlustes (Risikoprämie) in der Kundengeschäftssteuerung bei Firmenkunden auf Kundenebene und bei Privatkunden auf Kontoebene beruht.

2.6.2 Ausfallwahrscheinlichkeiten - Firmenkunden

Die Bonität eines Kunden wird über die VR-Ratingverfahren ermittelt. Anhand der Ratingklasse erfolgt über die BVR-II-Masterskala die Zuordnung der zugehörigen Ausfallwahrscheinlichkeit. Die Masterskala ist über alle VR-Ratingverfahren einheitlich.

Die Migrationsmatrizen, die die Wanderungsbewegungen der Kunden hinsichtlich ihrer Bonität darstellen, sind von Segment zu Segment verschieden. Diese segmentspezifischen Migrationsmatrizen sind verbundweit einheitliche Parameterdaten und werden als solche zentral allen Kreditgenossenschaften zur Verfügung gestellt. Es wird davon abgeraten, die Werte der Migrationsmatrizen durch bankindividuelle Daten zu ersetzen, da für bankindividuelle Abschätzungen valider Migrationsmatrizen in der Regel keine ausreichende Datenbasis zur Verfügung steht.²¹ Die Überprüfung der Migrationsmatrizen erfolgt zentral durch den BVR im Rahmen der Validierung.

Für die bereits umgesetzten Ratingsegmente sind die im Anhang abgebildeten Migrationsmatrizen heranzuziehen.

Eine Empfehlung für Migrations- und Ausfallwahrscheinlichkeiten basierend auf dem BVR-I-Rating kann durch den BVR nicht ausgesprochen werden, da die Historie mit über 70 verschiedenen Ratingvarianten zu heterogen ist und eine empirische Datenbasis fehlt!

2.6.3 Ausfallwahrscheinlichkeiten - Privatkunden

Für das Kundensegment Privatkunden wurde auf Basis der Fachkonzepte zu VR-Control ein Ratingsegment entwickelt, welches eine Kalkulation von Risikoprämien (erwarteter Verlust) auch für Privatkunden zulässt. Für die Entwicklung und Kalibrierung des VR-Ratings Privatkunden wurde auf einen verbundweiten Datenpool aus mehreren Millionen Daten der Primärstufe, Verbundpartnern und externen Auskunftsteilen zurückgegriffen.

Mit den Produktbereichen Kontokorrent, Konsumenten- und Baudarlehen berücksichtigt das VR-Rating Privatkunden die typischen Finanzierungsarten des Privatkundengeschäftes. Im Gegensatz zu anderen Ratingmodellen erfolgt mit dem VR-Rating Privatkunden eine umfassende und ganzheitliche Bewertung des Kreditrisikos des einzelnen Kunden. Neben Antragsinformationen werden – sofern es sich um einen Bestandskunden handelt – auch Verhaltensinformationen bei Ermittlung der Ratingklasse berücksichtigt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sofern gewünscht, Schufa-Informationen (Schufa GenoScore) bei der Ermittlung der Ratingklasse zu integrieren.²²

²⁰ Vgl. hierzu ausführlich VR-Control-Wissen, 2.1 Gesamtkonzept Deckungsbeitrag III, Kapitel 4.

²¹ Die Migrationsmatrix gibt für jede Ratingeinstufung zu Periodenbeginn (Zeilen) die Wahrscheinlichkeiten für verschiedene Ratingeinstufungen zum Periodenende (Spalten) an.

²² In vorhergehenden Versionen des Leitfadens zur Parametrisierung des Kundengeschäftes fanden sich an dieser Stelle ausführliche Informationen über die Systematik des Privatkundenratings. Da diese Informationen für die Parametrisierung irrelevant sind, wurde in der aktuellen Version auf die Übernahme dieser Informationen verzichtet.

Die für die Vor- und Nachkalkulation erforderlichen Zeitreihen von Ausfallraten sind nicht im Rahmen der Parametrisierung zu erfassen, sondern werden automatisch zur Verfügung gestellt. Für die Einzelgeschäftskalkulation wird die entsprechende Migrationskurve für das zu kalkulierende Konto gemäß folgender Punkte über die Schnittstelle identifiziert:

- Kontoart (Ausprägungen: Kontokorrent, Konsumentendarlehen, Baudarlehen)
- Schufa GenoScore vorhanden (ja, nein)
- Ratinganlass (Antragsrating, Verhaltensrating)
- Laufzeitjahr
- Konto-Ratingklasse.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2b	0,75000	0,80712	0,87722	0,86881	0,95916	0,82461	0,60839	0,64709	0,70634	0,64
2c	1,10000	1,23387	1,49523	1,38995	1,37077	1,12738	0,80660	0,83483	0,89491	0,80
2d	1,70000	1,99695	2,71055	2,37054	2,03521	1,58029	1,08601	1,08362	1,13593	1,00
2e	2,60000	3,19193	4,79870	3,99052	2,95295	2,14474	1,40483	1,33943	1,36942	1,18
3a	4,00000	5,13081	8,49642	6,76464	4,23176	2,82423	1,73501	1,54976	1,53449	1,30
3b	6,00000	8,01450	14,45915	11,11461	5,81192	3,48957	1,96202	1,58200	1,49576	1,24
3c	9,00000	12,51027	24,48383	18,25804	7,75745	3,99581	1,92342	1,22727	1,03756	0,81
3d	13,50000	17,83744	23,56021	16,77277	6,76242	3,38673	1,60309	1,01396	0,85218	0,66
3e	20,00000	22,27103	21,78942	14,70181	5,57651	2,70524	1,25666	0,78716	0,65725	0,51
4a	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00
4b	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00
4c	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00
4d	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00

Abbildung 23: Ausweis der Zeitreihen der Ausfallraten

In der Nachkalkulation erfolgt die Zuordnung der Ausfallzeitreihen anhand der Datenversorgung, in der Vorkalkulation werden die für die Zuordnung erforderlichen Informationen manuell erfasst.

Geschäftskalkulation - Tilgungsdarf.fest gewerb. Rest - Geschäfts-Nr.: 1825

Geschäft Bearbeiten Übersicht

Kunde: Müller-Mustermann, Max Berater: Schulz, Thomas Währung: EUR

Ergebnis 2 Risikoprämie Zins-Tilg.-Plan Kond.-beitrag Marktgeschäfte DB-Ergebnis Kunde

Kundendaten Tilgungsdarf.fest gewerb. Rest Privatkunden-Rating Zusätze Sicherheiten Simulationsportfolio Ergebnis 1

Kontoart: Baudarlehen

Ratinganlass: Antragsrating

Schufa GenoScore: Ja

Laufzeitjahr: 1

Konto-Bonität: 1a

Abbildung 24: Auswahl der Ausfallraten für das VR-Rating Privatkunden in der Vorkalkulation

2.6.4 Rückflüsse aus Sicherheiten

Die Berücksichtigung der zu erwartenden Rückflüsse aus der Verwertung von Sicherheiten im Rahmen der Risikoprämienkalkulation erfolgt generell durch die Festlegung spezifischer erwarteter Rückflussquoten je zu definierender Sicherheitenart. Der zu erwartende Rückfluss aus der Verwertung einer Sicherheit ergibt sich aus der Multiplikation von Sicherheitenwert und erwarteter Rückflussquote. Die erwartete Rückflussquote je Sicherheitenart wird durch die erwartete Erlösquote, die erwarteten Zinsverluste sowie die erwarteten Kosten der Sicherheitenverwertung determiniert. Die erwarteten Zinsverluste je Sicherheitenart ergeben sich aus der erwarteten Zeitdauer der Verwertung. Die erwarteten Verwertungskosten je Sicherheitenart ergeben sich aus den angenommenen fixen und variablen Verwertungskosten sowie dem erwarteten zeitlichen Anfall dieser Kosten.

Zur Festlegung der oben aufgeführten Parameterdaten zur Sicherheitenverwertung für verschiedene Sicherheitenarten ist analog zur Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeiten umfangreiches statistisches Datenmaterial bezüglich ausgefallener Kreditnehmer zur Kalibrierung dieser Parameter unbedingt notwendig. Das heißt, auch hier ist eine verbundweit einheitliche Parametrisierung angezeigt und eine bankindividuelle Parametrisierung zu vermeiden.

Ein bundesweites Projekt zur Erhebung dieser Sicherheitenparameter wurde initiiert. So lange noch keine Ergebnisse aus diesem Projekt vorliegen und aufgrund der Tatsache, dass im Programm für die Nachkalkulation Sicherheitenwerte geliefert werden, sind im Rahmen der Vorkalkulation analoge Sicherheitenwerte als Wertansatz für den Erlös aus der Verwertung der Sicherheit im Verwertungsfall heranzuziehen. Die Ermittlung der Sicherheitenwerte erfolgt auf Basis der Richtlinien der genossenschaftlichen FinanzGruppe „Bewertung von Kreditsicherheiten“ (DG-Verlag 961630).

Um nicht die der Risikoprämienkalkulation zugrunde liegenden Sicherheitenwerte nochmals zu reduzieren, sollten in CBS die erwarteten Rückflussquoten für alle Sicherheitenarten mit 100% angesetzt werden, sofern aus historischen Betrachtungen keine gegenteiligen Erkenntnisse vorliegen.

Für die weiter anzugebenden Verwertungskosten, Verwertungsdauern sowie die Zeitdauer des Kostenanfalls liegen ebenfalls noch keine statistisch erhobenen verbundeinheitlichen Daten vor. Bei den nachfolgend abgebildeten Wertansätzen hinsichtlich Verwertungsdauern und Zeitdauer des Kostenanfalls handelt es sich um geschätzte Werte.

	Kostenanfall nach Tagen	Kosten fix (EUR)	Kosten variabel in %	Verwertungsdauer in Tagen	Rückflussquote in %
Sonstige Sicherheiten	0	0,00	0,0000	0	100,000
Hypotheken/Grundschuld	0	0,00	0,0000	0	100,000
Forderungsabtretung, Geld	0	0,00	0,0000	0	100,000
Forderungsabtretung, sonstige	0	0,00	0,0000	0	100,000
Verpfändung, Geld	0	0,00	0,0000	0	100,000
Verpfändung, Sonstige	0	0,00	0,0000	0	100,000
Sicherungsübereignung	0	0,00	0,0000	0	100,000
Bürgschaften öffentlich	0	0,00	0,0000	0	100,000
Bürgschaften sonstiger Dritter	0	0,00	0,0000	0	100,000

Interne allgemeine Kosten

Kostenanfall nach Tagen:

Kosten fix (EUR):

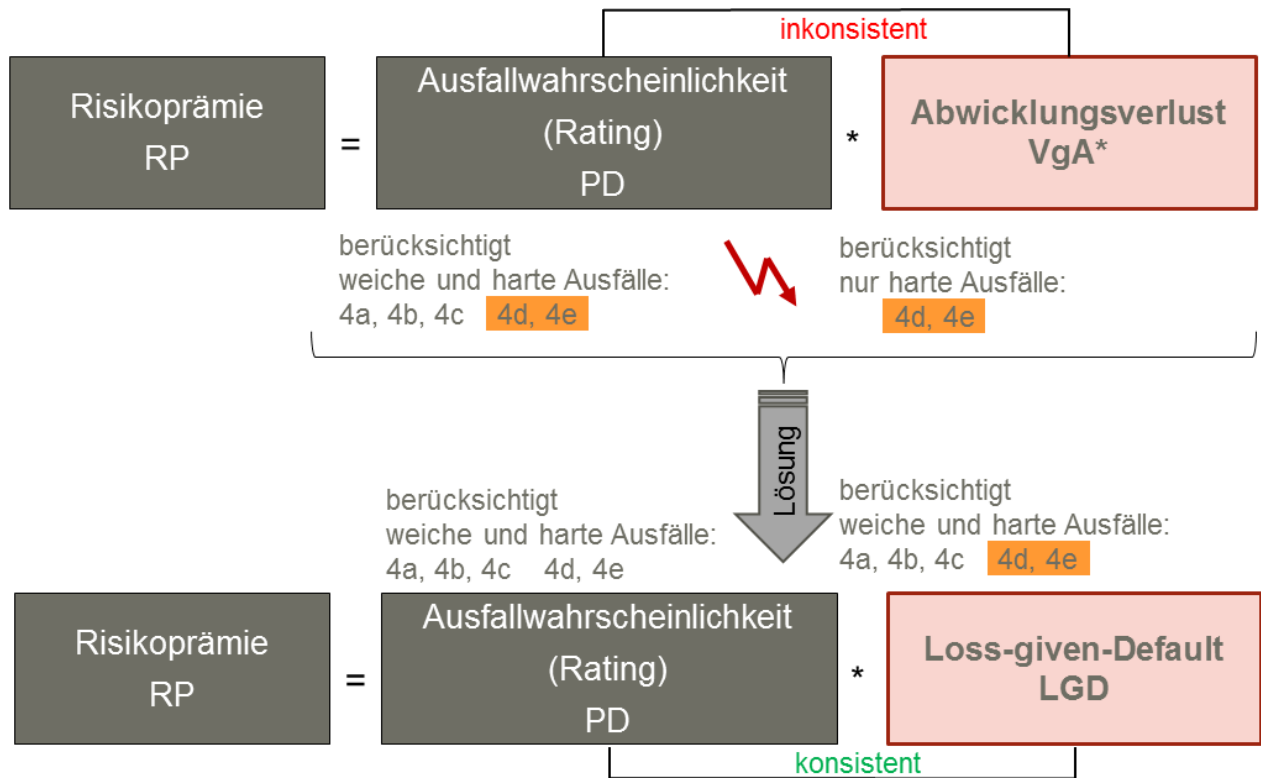
Hilfe Drucken OK Abbrechen

Abbildung 25: Datenerfassung Sicherheitenverwertung

Soweit bereits Angaben zu Kosten und Verwertungsdauer in der Sicherheitenbewertung der Bank und damit aus der Belieferung der Rechenzentralen Eingang finden, sollten diese Werte in der Tabelle in Abbildung 25 auf „0“ gesetzt werden! Andernfalls sind diese manuell zu pflegen.

2.6.5 Cure Rate

Die Cure Rate²³ ist ein erster Best-Practice-Ansatz zur Herstellung einer Konsistenz von PD und LGD und damit der korrekten Abbildung und Differenzierung von weichen Ausfällen (4a bis 4c) und harten Ausfällen (4d und 4e).



*VgA: Verlust gegeben Ausfall

Abbildung 26: Berücksichtigung weicher und harter Ausfälle

22 Dabei wurde im Programm okular bis zur Version 5.5 fälschlicher Weise von der sog. „Recovery Rate“ gesprochen. Mit der Version 5.6 wurde die Recovery Rate in „Cure Rate“ umbenannt.

In einem vereinfachten Beispiel mit Extrempositionen wird dies in der nachfolgenden Abbildung deutlich. Unterstellt man eine Wiedergesundungsrate von 10% aller in Klasse 4 (üblicherweise kommen diese Wiedergesundungen aus den Klassen 4a, 4b und 4c) eingruppierten Kunden, so zeigt sich, dass die Berechnung der Risikoprämie in diesem Fall eher als unkritisch zu bezeichnen ist. Liegt die Wiedergesundung (Cure Rate) bei 90%, so fällt das Ergebnis der Risikoprämie dramatisch besser aus als im Vergleich zu der bisherigen Berechnung.

	bisherige Berechnung		unkritische Berechnung		dramatische Berechnung	
Annuitätendarlehen						
Kalkulationsdatum	30.09.2005		30.09.2005		30.09.2005	
Volumen	100.000		100.000		100.000	
Laufzeit in Jahren	5		5		5	
Nominalzins	3,400%		3,400%		3,400%	
Zahlung + Verrechnung Annuität	jährlich		jährlich		jährlich	
Zinszahlung	jährlich		jährlich		jährlich	
Auszahlung	100,000%		100,000%		100,000%	
anfängliche Tilgung	2,000%		2,000%		2,000%	
Ratingsegment	Privatkunden		Privatkunden		Privatkunden	
Ratingklasse	2a		2a		2a	
Ratinganlass	Antragsrating		Antragsrating		Antragsrating	
Schufa GenoScore	ja		ja		ja	
Besicherung	blanko		blanko		blanko	
Multiplikator EK	1,5		1,5		1,5	
DB-III Kalkulation	%	€	%	€	%	€
Konditionsbeitragsbarwert	1,849	8.089	1,849	8.089	1,849	8.089
= Deckungsbeitrag Ia	1,849	8.089	1,849	8.089	1,849	8.089
+ Provisionsbeitragsbarwert	0,000	0	0,000	0	0,000	0
= Deckungsbeitrag Ib	1,849	8.089	1,849	8.089	1,849	8.089
./ Risikoprämienbarwert	0,569	2.491	0,512	2.242	0,057	249
= Deckungsbeitrag II	1,280	5.599	1,337	5.848	1,792	7.840
./ Standardstückkostenbarwert	0,000		0,000		0,000	
= Deckungsbeitrag III	1,280	5.599	1,337	5.848	1,792	7.840
./ Eigenkapitalkosten	0,107	467	0,096	420	0,011	47
= Deckungsbeitrag III n.EK	1,173	5.132	1,241	5.427	1,781	7.794
Risikoprämienkalkulation						
	marg. PD	Loss	marg. PD	Loss	marg. PD	Loss
Jahr 1	0,50000	103.380	0,50000	93.042	0,50000	10.338
Jahr 2	0,51192	98.099	0,51192	88.289	0,51192	9.810
Jahr 3	0,49254	92.943	0,49254	83.649	0,49254	9.294
Jahr 4	0,53093	87.921	0,53093	79.129	0,53093	8.792
Jahr 5	0,65876	83.039	0,65876	74.735	0,65876	8.304
		2.490,70		2.241,63		249,07
Ausfallraten						
4a - 90 Tage Verzug	4a		4a	Cure Rate	4a	Cure Rate
4b - z.B. EWB	4b		4b		4b	
4c - z.B. Restrukturierung	4c	100%	4c	10%	4c	90%
4d - Insolvenz	4d		4d		4d	
4e - z.B. Abwicklung	4e		4e		4e	

Abbildung 27: Beispiele zur Verwendung der Cure Rate

Dieser Erkenntnis wird nun Rechnung getragen, indem die Cure Rate eingeführt wird. Dabei ergab sich aus dem Projekt Privatkundenrating beim BVR eine Cure Rate (Wiedergesundung) mit einer Benchmark von ca. 37%. Führt man das obige Beispiel fort, so ergibt sich bei einer Cure Rate von 37% die nachfolgende Berechnung.²⁴ ~~Die Validierung dieses Merkmals wird derzeit vorgenommen. Ein abschließendes Ergebnis dieser Validierung wird in der nächsten Aktualisierung des Leitfadens berücksichtigt.~~

²⁴ Zu beachten ist, dass eine Bank, welche eine Cure Rate bereits einsetzt, deren Angemessenheit für Ihr individuelles Portfolio eigenständig nachweisen muss. Für das Kreditportfoliomodell für Kundengeschäfte wird die Verwendung der Cure Rate nicht empfohlen (vgl. Fußnote 9 auf Seite 14 sowie Leitfaden zur Parametrisierung des Kreditportfoliomodells für Kundengeschäfte, Abschnitt 2.2.2).

	bisherige Berechnung			Korrektur mit Faktor (1 - CR)		
Annuitätendarlehen						
Kalkulationsdatum		30.09.2005			30.10.2005	
Volumen		100.000			100.000	
Laufzeit in Jahren		5			5	
Nominalzins		3,400%			3,400%	
Zahlung + Verrechnung Annuität		jährlich			jährlich	
Zinszahlung		jährlich			jährlich	
Auszahlung		100,000%			100,000%	
anfängliche Tilgung		2,000%			2,000%	
Ratingsegment		Privatkunden			Privatkunden	
Ratingklasse		2a			2a	
Ratinganlass		Antragsrating			Antragsrating	
Schufa GenoScore		ja			ja	
Besicherung		blanko			blanko	
Multiplikator EK		1,5			1,5	
DB-III Kalkulation		%	€		%	€
Konditionsbeitragsbarwert		1,849	8.089		1,849	8.089
= Deckungsbeitrag Ia		1,849	8.089		1,849	8.089
+ Provisionsbeitragsbarwert		0,000	0		0,000	0
= Deckungsbeitrag Ib		1,849	8.089		1,849	8.089
/ Standardstückkostenbarwert		0,569	2.491		0,359	1.569
= Deckungsbeitrag II		1,280	5.599		1,490	6.520
/ Standardstückkostenbarwert		0,000			0,000	
= Deckungsbeitrag III		1,280	5.599		1,490	6.520
/ Eigenkapitalkosten		0,107	467		0,067	294
= Deckungsbeitrag III n.EK		1,173	5.132		1,423	6.226
Risikoprämienkalkulation						
		marg. PD	Loss		marg. PD	Loss
Jahr 1		0,50000	103.380		0,50000	65.130
Jahr 2		0,51192	98.099		0,51192	61.803
Jahr 3		0,49254	92.943		0,49254	58.554
Jahr 4		0,53093	87.921		0,53093	55.390
Jahr 5		0,65876	83.039		0,65876	52.314
			2.490,70			1.569,14

Abbildung 28: Risikoprämienberechnung mit und ohne Cure Rate

Laut Rating Fachkonzepten Mittelstand, Oberer Mittelstand und Gewerbetunden/Freiberufler ergibt sich für die auf EWB basierenden Firmenkundenratings eine Cure Rate von 20%. Da diese jedoch bereits mit Erfolg im Einsatz sind, ohne dass es zu spürbarer Überschätzung der Risikoprämie kam, wird empfohlen, hier CR = 0 zu setzen, solange keine Validierung der Ratings stattgefunden hat!

2.7 Standardstückkosten (periodisch und barwertig)

Der Standardstückkostenbarwert ergibt sich aus dem Barwert des prozessorientiert ermittelten Kostenzahlungsstroms für das jeweilige Geschäft. Hierbei erfolgt eine Differenzierung hinsichtlich einmaliger Vertriebs- und Auflösungskosten sowie laufender Bestandspflegekosten.²⁵

Im Rahmen des Projektes GPO (Geschäftsprozessoptimierung) wurden Standardprozesse sowie dazugehörige Standardkostensätze erhoben. Diese Erhebung wurde im März 2003 abgeschlossen. Nach Qualitätssicherung und erforderlichen Anpassungen werden diese in einem Tabellenwerk entsprechend dokumentiert und den Primärgenossenschaften zur Verfügung gestellt.^{26 27} Den Banken ist es freigestellt,

²⁵ Vgl. hierzu ausführlich VR-Control-Wissen, 2.1 Gesamtkonzept Deckungsbeitrag III, Kapitel 5.

²⁶ Die Anwendbarkeit der angegebenen Parameterwerte ist grundsätzlich von der jeweiligen Bank selbst zu überprüfen und ggf. durch bankindividuelle Werte zu ersetzen.

die Prozesse aus dem GPO-Projekt auf der Basis eigener Untersuchungen durch bankindividuelle Daten zu optimieren. Ein Beispiel aus dieser Erhebung ist nachfolgend aufgeführt. Im Rahmen von GPO wird mit Arbeitsplatzkosten gerechnet (im Programm unter Personalkosten ausgewiesen). Diese umfassen alle wesentlichen Personalkosten, Sachkosten und IT-Kosten, die im Rahmen der Platzkostenrechnung dem Arbeitsplatz zugeordnet werden können, jedoch nicht die Gemeinkosten des Gesamtbetriebes.

Dieses spiegelt sich im Kostensatz pro Minute wider. Soweit die Notwendigkeit besteht, Prozesseinzelkosten, z.B. Formularkosten, zu berücksichtigen, sind diese von der Bank individuell einzustellen.

Durch die Nutzung der IT-gestützten Ablaufsteuerung der Rechenzentralen wird es für die Banken zukünftig sehr viel leichter möglich, für die einzelnen Produkte/Prozesse Zeiten bankindividuell zu ermitteln, die dann auch in Kombination mit den Minutenkostensätzen Standardstückkosten liefern.

Grundlage für die Kalkulation von Standardstückkosten bildet die Tariftabelle, in der aus dem GPO-Projekt neben den „Arbeitstagen pro Jahr“ und den „Stunden pro Arbeitstag“ die entsprechenden sog. „Jahreskosten“ der einzelnen Funktionsträger dokumentiert werden. Diese bilden dann die Basis für die Generierung des Kostenzahlungsstromes auf der Grundlage der im GPO-Projekt erhobenen Prozesse (siehe auch die Beschreibung und Hilfestellung im Anhang).

Achtung: Die Daten aus dem Screenshot in Abbildung 29 beruhen auf dem Tarifvertrag vom 01. September 2005. Die Zuordnung der Tarifgruppen ist bankindividuell vorzunehmen. Bitte Aktualisierung im Internet beachten: (BankindividuelleKostenermittlungJJJJ).

Definition: Tariftabelle

Tariftabelle Tarifgruppe

Gültigkeitsbeginn: 01.01.2009

Arbeitstage pro Jahr: 200,00 Stunden pro Arbeitstag: 7,80

	Jahreskosten	Kosten pro Sek.
M-SL	71.536,00	0,0127378917
M-SB	77.507,00	0,0138011040
M-PKL	95.075,00	0,0169293091
M-PKBT	86.463,00	0,0153958333
M-PKBR	77.359,00	0,0137747507
M-FKL	95.075,00	0,0169293091
M-FKBT	86.463,00	0,0153958333
M-FKBR	78.425,00	0,0139645655
M-H	66.024,00	0,0117564103
M-WPBF	67.632,00	0,0120427350
M-BFBF	78.425,00	0,0139645655
M-ASBF	71.536,00	0,0127378917
MF-VSL	95.075,00	0,0169293091
MF-VSBF	78.425,00	0,0139645655
MF-VMK	74.521,00	0,0132694088
MF-VTR	86.463,00	0,0153958333
MF-MUL	86.463,00	0,0153958333
MF-MUA	74.521,00	0,0132694088
MF-KS	74.521,00	0,0132694088
MF-PKAS	74.521,00	0,0132694088
MF-FKAS	74.521,00	0,0132694088
MF-KUE	74.521,00	0,0132694088
MF-DK	57.872,00	0,0103048433
MF-SAN	91.171,00	0,0162341524
MF-ABW	82.559,00	0,0147006766
MF-MUP	62.957,00	0,0112102920

Abbildung 29: Beispiel Tariftabelle

Für die Zuordnung der Arbeitsplatzkosten auf verschiedene Produkte sind, insbesondere für den Kreditbereich, neben den reinen Arbeitsplatzkosten für das Produkt (z. B. Hypothekarkredit 1.1.3.01) noch die anfallenden Kosten für Sicherheiten (z. B. Grundschild 1.3.2.01) zu berücksichtigen.

In CBS erfolgt eine getrennte Berücksichtigung von Standardstückkosten für die Geschäftskalkulation und die optionale Berücksichtigung von Sicherheiten, wie von VR-Control gefordert.

Die Standardstückkosten für die einzelnen Geschäfte sind über den Menüpunkt *DATENERFASSUNG/STANDARDSTÜCKKOSTEN/PROFILE FÜR GESCHÄFTE* gemäß nachfolgendem Beispiel zu erfassen.

Bearbeitung: Standardstückkostenprofil - 01.01.2009

Kostendatensatz Bearbeiten Teilschritt

Stichtag von 01.01.2009 bis

Kostendatensätze: Alle Profit-Center // Annuit.Darl. fest sonstige // Alle Kunden

Profit-Center: Teilbankenstruktur Knoten: Alle Profit-Center

Produkte: Basisproduktstruktur Knoten: Annuit.Darl. fest sonstige

Kundengruppe: Firmen- und Privatkunden Knoten: Alle Kunden

	PC/CC	Anz. pro Jahr	Tarifgruppe	Zeit (hh:mm:ss)	Personalkosten	Sachkosten	EDV-Kosten
Eröffnung							
Produkt beraten	0		M-PKBR	00:28:13	23,93	0,00	0,00
Antrag bearbeiten	0		M-PKBR	00:33:52	28,73	0,00	0,00
SI beraten	0		M-PKBR	00:13:05	11,10	0,00	0,00
SI Antrag bearbeiten	0		M-PKBR	00:11:11	9,49	0,00	0,00
Vertrag bearbeiten	0		MF-PKAS	00:56:05	45,83	0,00	0,00
SI Vertrag bearbeite	0		MF-PKAS	00:17:12	14,05	0,00	0,00
Laufend							
Pflege leisten	0	1	MF-PKAS	00:08:32	6,97	0,00	0,00
SI Pflege leisten	0	1	MF-PKAS	00:07:32	6,16	0,00	0,00
Schließung							
Vertrag auflösen	0		MF-PKAS	00:13:54	11,36	0,00	0,00
SI Vertrag auflösen	0		MF-PKAS	00:08:45	7,15	0,00	0,00
Leistungsstörung	0			00:00:00	0,00	0,00	0,00
Konditionenanpassung	0			00:00:00	0,00	0,00	0,00

Abbildung 30: Beispiel Standardstückkostenprofil

Die Standardstückkosten für Sicherheiten werden über den separaten Menüpunkt *DATENERFASSUNG/STANDARDSTÜCKKOSTEN/PROFILE FÜR SICHERHEITEN* erfasst. Hier kann über das Listenfeld „Sicherheitenart“ nur zwischen den Sicherheitenarten aus VR-Control ausgewählt werden.

SSK-Profil Sicherheiten - 01.01.2007

Kostendatensatz Bearbeiten Teilschritt

Stichtag von 01.01.2007 bis 31.12.2007

Sicherheitenart: Hypotheken/Grundschild

Durchschnittliche Verfügbarkeit: 120 Monat(e)

Kostendatensatz

	PC/CC	Anz. pro Jahr	Tarifgruppe	Zeit (hh:mm:ss)	Personalkosten	Sachkosten	EDV-Kosten
Eröffnung							
Bewertung Sicherheit			Marktfolge Aktiv	01:00:00	55,77	0,00	0,00
Laufend							
Wiedervorlage		1	Marktfolge Aktiv	00:30:00	27,88	0,00	0,00
Schließung							
Löschung Sicherheit			Marktfolge Aktiv	00:30:00	27,88	0,00	0,00

Abbildung 31: Beispiel Standardstückkostenprofil Sicherheiten

Ob eine Sicherheit nicht nur wertmäßig bei der Risikoprämienkalkulation, sondern auch im Rahmen der Standardstückkostenberechnung berücksichtigt werden soll, wird mit dem Setzen eines Häkchens neben dem Sicherheitenwert dokumentiert.

Bei weiteren Zweckerklärungen der Sicherheit kann aufgrund der Sicherheitenverteilläufe der Rechenzentralen im Rahmen der Nachkalkulation eine andere Zuordnung der Sicherheit und damit der Standardstückkosten erfolgen. Aus diesem Grund werden die Standardstückkosten für Sicherheiten im Rahmen der Nachkalkulation „nur“ auf den Kunden zugeordnet.

Beleihungswerte			
Sonstige Sicherheiten (Keine Sicherheitenart zuordenbar):	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Hypotheken/Grundschuld:	80.000,00	EUR	<input checked="" type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Forderungsabtr. Geldvermögen:	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Forderungsabtr. sonst. Vermögen:	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Verpfändung Geldvermögen:	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Verpfändung sonst. Vermögen:	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Sicherungsübereignung:	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Bürgschaft öffentl. Hand:	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit
Bürgschaft sonst. Dritter:	0,00	EUR	<input type="checkbox"/> Neue Sicherheit

Abbildung 32: Berücksichtigung neuer Sicherheiten in der Vorkalkulation

2.8 Eigenkapitalkosten (periodisch und barwertig)

2.8.1 Vorbemerkungen

Eigenkapitalkosten spiegeln die Kosten für das Vorhalten von Eigenkapital zur Kompensation unerwarteter Verluste bei geöffneten Risikopositionen wider. Die im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung als Ertragsanspruch an den DB III anzusetzenden Eigenkapitalkosten ergeben sich aus der Verzinsung des für das zu beurteilende Geschäft notwendigen ökonomischen Eigenkapitals mit einer bestimmten Zielrendite.

$$\text{Eigenkapitalkosten} = \text{ökonomisches Eigenkapital} \cdot \text{Zielrendite}$$

Für die Ermittlung der Höhe des notwendigen ökonomischen Eigenkapitals wird der sog. Multiplikatoransatz herangezogen. Danach ergibt sich das notwendige ökonomische Eigenkapital durch Multiplikation des Risikoprämienbarwertes mit einem spezifischen Eigenkapital-Multiplikator.

$$\text{Ökonomisches Eigenkapital} = \text{Risikoprämienbarwert} \cdot (\text{Eigenkapital} - \text{Multiplikator})$$

2.8.2 Eigenkapitalmultiplikator

Der Eigenkapital-Multiplikator ergibt sich aus dem Verhältnis von Credit-Value-at-Risk (für ein bestimmtes Konfidenzniveau und eine bestimmte Haltedauer, entspricht dem unerwarteten Verlust) zu erwartetem Verlust.

Der Eigenkapitalmultiplikator ist grundsätzlich bankindividuell festzulegen und nach Privat- und Firmenkunden zu differenzieren. In der globalen Voreinstellung in CBS muss dazu der „Multiplikatoransatz“ ausgewählt werden.

Für die Bestimmung der Multiplikatoren benötigt die Bank ein entsprechendes Kreditportfoliomodell. Für Primärinstitute, denen kein Kreditportfoliomodell zur Verfügung steht, können nachstehende Orientierungsgrößen möglicher Eigenkapitalmultiplikatoren für das Teilportfolio Firmenkunden für die Übergangszeit verwendet werden.²⁸ Diese Werte wurden im Rahmen von VR-Control auf Basis eines genossenschaftlichen Durchschnittsportfolios ermittelt und sollen lediglich als Richtwerte dienen. Insbesondere beim Vorliegen überdurchschnittlich hoher Größenklassenrisiken im Firmenkundenkreditportfolio sind diese Werte tendenziell als zu gering anzusehen.

Portfolioannahmen Firmenkunden									
Bilanzsumme in €		75.000.000	150.000.000	300.000.000	600.000.000	900.000.000	1.200.000.000	1.500.000.000	1.800.000.000
Brutto-Kreditvolumen in €	Annahme: $\approx 80\%$ der Bilanzsumme	45.000.000	90.000.000	180.000.000	360.000.000	540.000.000	720.000.000	900.000.000	1.080.000.000
Brutto-Kreditvolumen Teilportfolio Firmenkunden in €	Annahme: $\approx 50\%$ des gesamten Brutto-Kreditvolumens	22.500.000	45.000.000	90.000.000	180.000.000	270.000.000	360.000.000	450.000.000	540.000.000
Netto-Kreditvolumen Teilportfolio Firmenkunden in €	Annahme: $\approx 50\%$ Besicherungsquote	11.250.000	22.500.000	45.000.000	90.000.000	135.000.000	180.000.000	225.000.000	270.000.000
Anzahl Kreditengagements im Teilportfolio Firmenkunden	Annahme: pro Kreditengagement ≈ 90.000 € Netto-Kreditvolumen	125	250	500	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000
Erwarteter Verlust	Annahme: \approx Ausfallwahrscheinlichkeit 1,5%	168.750	337.500	675.000	1.350.000	2.025.000	2.700.000	3.375.000	4.050.000
Eigenkapitalmultiplikatoren Firmenkunden Mittelstand									
	99,00%	5,00	4,50	4,10	2,50	2,20	2,10	2,00	1,90
	99,50%	6,80	4,00	3,80	3,00	2,70	2,50	2,30	2,10
	99,75%	7,50	4,70	4,60	4,00	3,20	2,70	2,50	2,30
	99,90%	9,50	8,10	7,40	4,50	3,50	3,00	2,70	2,50
	99,95%	14,80	9,70	8,00	4,80	3,70	3,20	2,80	2,60
	99,98%	15,80	10,60	8,60	5,20	4,00	3,40	3,00	2,80

Abbildung 33: Ableitung Eigenkapitalmultiplikatoren

Beispiel: Eine Bank mit einem Netto-Kreditvolumen (Blankovolumen) in Höhe von ca. € 90 Mio. (Teilportfolio Firmenkundengeschäft) wählt bei einem Konfidenzniveau von 99,00% einen Eigenkapitalmultiplikator in Höhe von 2,50.²⁹

Die Wahl des Konfidenzniveaus hat grundsätzlich durch die Bank selbst zu erfolgen. Die Wahl des 99%-Konfidenzniveaus bedeutet bspw. dass die dadurch einkalkulierten Eigenkapitalkosten für unerwartete Verluste in 99 von 100 Fällen innerhalb des Risikohorizonts (1 Jahr) nicht überschritten werden.³⁰

Für weitere Teilportfolios wie etwa für das Privatkundenportfolio oder die Kreditportfolien von Spezialinstituten können an dieser Stelle keine spezifischen Eigenkapital-Multiplikatoren angegeben werden.

²⁸ Die Anwendbarkeit der angegebenen Parameterwerte ist grundsätzlich von der jeweiligen Bank selbst zu überprüfen und ggf. durch bankindividuelle Werte zu ersetzen.

²⁹ Die individuelle Situation der Bank ist unter Umständen bei dieser Berechnung nicht ausreichend berücksichtigt. Empfohlen wird daher die Überprüfung oder Berechnung des Eigenkapitalmultiplikators mittels KRM.

³⁰ Im Rahmen der Marktpreisrisikosteuerung wird bspw. aufsichtsrechtlich ein Konfidenzniveau von 99,00% gefordert.

Zur Ermittlung der Eigenkapital-Multiplikatoren ist hier jeweils eine spezifische Analyse mit Hilfe eines Kreditportfoliomodells beispielsweise in KRM notwendig:

	Firmenkunden	Privatkunden	Summe
Anz. Kunden (Stk)	576,0	485,0	1.061,0
Anz. Kunden Anteil (%)	54,288	45,712	100,000
Exposure (EUR)	109.967.616,60	17.806.115,18	127.773.731,78
Anteil Exposure (%)	86,064	13,936	100,000
Expected Loss (EUR)	775.571,22	148.811,03	924.382,25
Ant. Expected Loss (%)	83,902	16,098	100,000
Quantil (EUR)	4.135.835,20	339.068,73	4.474.903,93
CVaR (EUR)	3.360.263,98	190.257,70	3.550.521,68
Anteil CVaR (%)	94,641	5,359	100,000
Standardabw. (EUR)	969.097,37	54.870,24	1.023.967,61
CVaR/Exposure	0,031	0,011	0,028
CVaR/Expected Loss	4,333	1,279	3,841
Exp. Loss/Exposure	0,007	0,008	0,007

Abbildung 34: Identifikation Eigenkapitalmultiplikator mit KRM

Als Indikator für den Eigenkapitalmultiplikator kann das Verhältnis $CVaR/Expected\ Loss$ verwendet werden.

Gemäß der aktuellen Datenabfrage VR-ControllingReport liegt im Median ein EK-Multiplikator von 0,64 für PK (2011: 0,65) vor. Der EK-Multiplikator für FK liegt bei 2,39 (Vorjahr 2,41)!

2.8.3 Zielrendite

Die zur Kalkulation der Eigenkapitalkosten anzusetzende Zielrendite ergibt sich aus der Differenz von gefordertem Gesamtrenditeanspruch und risikoloser Rendite.

Zielrendite = Gesamtrenditeanspruch – risikolose Rendite

Es handelt sich bei dieser Zielrendite um die Zielrendite auf das ökonomische Eigenkapital (Reinvermögen)!

Die Wahl des Gesamtrenditeanspruchs bzw. der Zielrendite hat grundsätzlich durch die Bank selbst zu erfolgen. Vorübergehend können bis zum Vorliegen von Werten für eine betriebswirtschaftliche Rendite (Performance/Risikokapital) nachfolgende bilanzielle Größen als Orientierungshilfe herangezogen werden.³¹

Eigenkapitalrentabilität einzelner Bankengruppen *)

%

Bankengruppe	2006	2007	2008	2009	2010
Alle Bankengruppen	9,35 (7,51)	6,57 (4,66)	– 7,70 (– 8,11)	– 0,83 (– 1,98)	5,17 (3,65)
Kreditbanken	11,23 (9,12)	19,13 (15,61)	– 15,49 (– 15,05)	– 5,82 (– 5,67)	3,00 (2,01)
darunter:					
Großbanken	14,01 (12,27)	25,97 (21,64)	– 25,30 (– 23,74)	– 9,10 (– 8,11)	2,88 (2,19)
Regionalbanken und sonstige Kreditbanken	6,99 (4,43)	8,51 (6,35)	3,81 (2,14)	0,06 (– 1,32)	2,76 (1,38)
Landesbanken	11,40 (9,73)	1,46 (0,94)	– 11,07 (– 12,22)	– 8,18 (– 8,53)	– 1,47 (– 1,31)
Sparkassen	8,94 (4,95)	7,24 (4,21)	4,00 (2,12)	8,48 (4,44)	11,37 (6,99)
Genossenschaftliche Zentralbanken	4,49 (9,51)	– 4,03 (2,94)	– 4,40 (1,50)	7,24 (7,62)	5,77 (5,83)
Kreditgenossenschaften	11,04 (8,51)	8,14 (5,16)	5,53 (3,98)	8,96 (5,04)	12,13 (8,02)
Realkreditinstitute	2,83 (1,85)	1,89 (1,06)	– 15,49 (– 15,98)	– 8,33 (– 9,29)	– 0,50 (– 0,40)

* Die Ergebnisse für den jeweils neuesten Termin sind stets als vorläufig zu betrachten. Ohne Bausparkassen, ohne Institute in Liquidation sowie ohne Institute mit Rumpfgeschäftsjahr. Jahresüberschuss vor Steuern (in

Klammer: nach Steuern) in % des durchschnittlichen bilanziellen Eigenkapitals (einschl. Fonds für allgemeine Bankrisiken, jedoch ohne Genussrechtskapital).

Deutsche Bundesbank

Abbildung 35: Eigenkapitalrentabilität einzelner Bankengruppen

31 Quelle Abbildung 35: Deutsche Bundesbank, Monatsberichte, September 2011, Seite 33

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Deutsche Bundesbank die Eigenkapitalrentabilität als Jahresüberschuss vor bzw. nach Steuern in Prozent des durchschnittlichen bilanziellen Eigenkapitals und nicht des ökonomischen Eigenkapitals definiert. Für die Höhe der risikolosen Rendite kann die jeweilige risikolose 10-Jahresrendite gemäß zugrunde liegender Zinsstruktur angesetzt werden.

Eigenkapitalkosten

Gültigkeitsbeginn: 31.07.2012

Konfidenzniveau: 99,000

Eigenkapitalmultiplikator Firmenkunden: 2,50

Eigenkapitalmultiplikator Privatkunden: 1,50

Zielrendite

☒ Direkt Eingabe

☐ Berechnung

Zielrendite: 13,750

Gesamtrenditeanspruch: 0,000

Zinsstruktur: Swaps

Zinssatzstützpunkt: 1 Jahr

Abbildung 36: Beispielhafte Eingabe Parameterdaten Eigenkapitalkosten

2.9 Zusammenfassung der Parameterdaten der Einzelgeschäftskalkulation

Parameter	Verantwortlichkeit/Zuständigkeit				Anpassung	Unterstützung Primärbanken
	Primär-bank	Zentral-bank	BVR	Sonstige		
Konditionsbeitrag						
Ablauffiktionen/ Gleitende Durchschnitte	X	X ²	X ¹		Jährlich	Kurzbeschreibung zu Vorgehenskonzept und Beispielwerte
Zinsstrukturkurve	X	X ²			Täglich	Automatische Versorgung
Zinstagemethode	X	X ¹			Einmalig	Abgabe einer Empfehlung
Provisionsbeitrag						
Provisionsdaten (Bankprodukte)	X				Produkt-abhängig	
Provisionsdaten (Verbundprodukte)	X			Unternehmen Finanzgruppe	Produkt-abhängig	
Risikoprämie						
Migrationsmatrix/ Ausfallraten	(X) ⁴		X ^{1,3}			Vorgabe von verbundeinheitlichen Migrationsmatrizen
Rückflussquoten/ Sicherheiten	(X) ⁵		X ^{1,3}			Angabe von Orientierungswerten
Stückkosten						
Standardprozesse	X			GPO ¹	Produkt-abhängig	Angabe von Standardprozessen
Standardstückkostensätze	X			GPO ¹	Produkt-abhängig	Angabe von Standardkostensätzen für die definierten Standardprozesse
Eigenkapitalkosten						
EK-Multiplikator	X		X ¹		Jährlich	Angabe von Multiplikatoren aus Referenzportfolios
Risikolose Rendite	X	X ²			Jährlich	Kurzbeschreibung der risikolosen Rendite und Empfehlung
Geforderte Eigenkapitalrendite	X		X ¹		Jährlich	Beschreibung von Orientierungsbanken

¹ Unterstützung der Primärbanken durch Beschreibung von Orientierungswerten

² Bereitstellung von Basisdaten zur Berechnung

³ Vorgabe verbundeinheitlicher Parameterdaten

⁴ Bankindividuelle Daten sollten nur für die Kundensegmente verwendet werden, für die kein verbundeinheitliches Rating-/Scoringsystem und somit keine verbundeinheitliche Migrationsmatrix vorliegt

⁵ Bankindividuelle Daten sollten nur verwendet werden, so lange keine verbindlichen verbundeinheitlichen Parameterdaten vorliegen

3 Parametrisierung Mengengeschäftskalkulation

Die Kalkulation von Deckungsbeiträgen bei Mengengeschäften erfolgt i.d.R. nicht im Rahmen einer einzelgeschäftsbezogenen Berechnung, sondern über die Vorgabe standardisierter produktbezogener Konditionentableaus. Zur Generierung von Konditionentableaus sind neben den in Kapitel II diskutierten Parametern für die Einzelgeschäftskalkulation weitere Parameter zu spezifizieren. Diese Parameter betreffen die Dimensionierung der Konditionentableaus sowie die anzuzeigenden Werte.

Hinsichtlich der Dimensionierung sollten die Konditionentableaus Aktiv mindestens die drei Dimensionen Bonität, Laufzeit und Besicherung unterscheiden.

Die Erstellung von bankindividuellen Konditionentableaus obliegt den einzelnen Kreditgenossenschaften. Folgende Schritte sind erforderlich:

- Anlegen von sog. Mustergeschäften im Programm unter Datenerfassung/Mustergeschäfte
- Kalkulation der angelegten Mustergeschäfte im Programm und Abspeicherung unter Kalkulation/Mustergeschäfte³²
- Aufruf der gespeicherten Mustergeschäfte in einer Tabellenkalkulation und Aufbereitung in der entsprechenden Optik (z. B. wie oben dargestellt) für den Vertrieb

Nachfolgend sind zwei illustrative Konditionentableau-Beispiele für endfällige Darlehen und ein Beispiel für Festgeld dargestellt, das dem VR-Control-Konzept aus dem Jahr 2000 als Beispiel entnommen wurde.

³² Eine Mustergeschäftskalkulation zur Generierung des Konditionentableaus kann bei Bedarf täglich durchgeführt werden.

Margentableau Endfällige Darlehen Firmenkunden (Segment Gewerbekunden / Freiberufler)																
Volumen in €	Laufzeit in Jahren	Ratingklassen *														
		1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e
10.000	2															
	5															
	8		5.500 5.541 0.540 2094,66													
25.000	2															
	5															
	8															
50.000	2															
	5															
	8															

Illustrativ

Alle Variationen sind immer blanko bei einer Auszahlung von 100% berechnet.

Kalkulationsschema:

- = Konditionsbeitragsbarwert
- + Provisionsbeitragsbarwert
- = Deckungsbeitrag Ia
- = Deckungsbeitrag Ib
- = Risikoabschlagbarwert
- = Deckungsbeitrag II
- = Standardstückkostenbarwert
- = Deckungsbeitrag III
- = Ertragsanspruch Eigenkapital
- = Deckungsbeitrag III n.Ek.

Legende:

Nom.Zins in %

EF.Zins in %

DB-III n.Ek. %

DB-III n.Ek. €

Preisuntergrenzen-/Kompetenzsystem:

	Deckungsbeitrag der Kundenverbindung insgesamt											
	PU I		PU II		PU III		PU IV		PU V		PU VI	
Deckungsbeitrag des kassier- geschäftes	DB III + EKK + D	DB III + EKK + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D	DB III + D
	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)	200% (2407,97)
DB III + EKK + D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PU I *	DB III + EKK + D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PU II	DB III + D	1	1	3	1	2	1	2	1	2	1	1
PU III *	DB III + D	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
PU IV	DB III + D	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
PU V	DB III + D	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2

* Preisuntergrenze nicht kalkulierbar
 Range (Grenze) zwischen Preisuntergrenze und Deckungsbeitrag
 1. Kein preismotivierter z.B. Berater
 2. Kein preismotivierter z.B. Sachverständiger
 3. Kein preismotivierter z.B. Vorstand
 PU Preisuntergrenze
 DB Deckungsbeitrag
 EKK Eigenkapital

Abbildung 37: Beispiel 1 für Standardtableau Endfällige Darlehen

**Margentableau Endfällige Darlehen Firmenkunden
(Segment Gewerbekunden / Freiberufler)**

Volumen in €	Laufzeit in Jahren	Ratingklassen *	1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e
5.000	24																
	36		1.555 1.753 1.234 2.500 0.987 1.237														
10.000	24																
	36																
	60																
15.000	24																
	36																
	60																

Illustrativ

1.555 1.753
1.234 2.500
0.987 1.237

* Alle Variationen sind immer blanko (ohne Sicherheit) bei einer Auszahlung von 100% berechnet.

Deckungsbeitrag des Einzel- des Schrittes	Deckungsbeitrag der Kundenverbindung insgesamt	PU I	PU II	PU III	PU IV	PU V
DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0
DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0
DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0 DB III = EKK < 0
PU I	PU II	PU III	PU IV	PU V	PU VI	PU VII
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50	50
51	51	51	51	51	51	51
52	52	52	52	52	52	52
53	53	53	53	53	53	53
54	54	54	54	54	54	54
55	55	55	55	55	55	55
56	56	56	56	56	56	56
57	57	57	57	57	57	57
58	58	58	58	58	58	58
59	59	59	59	59	59	59
60	60	60	60	60	60	60
61	61	61	61	61	61	61
62	62	62	62	62	62	62
63	63	63	63	63	63	63
64	64	64	64	64	64	64
65	65	65	65	65	65	65
66	66	66	66	66	66	66
67	67	67	67	67	67	67
68	68	68	68	68	68	68
69	69	69	69	69	69	69
70	70	70	70	70	70	70
71	71	71	71	71	71	71
72	72	72	72	72	72	72
73	73	73	73	73	73	73
74	74	74	74	74	74	74
75	75	75	75	75	75	75
76	76	76	76	76	76	76
77	77	77	77	77	77	77
78	78	78	78	78	78	78
79	79	79	79	79	79	79
80	80	80	80	80	80	80
81	81	81	81	81	81	81
82	82	82	82	82	82	82
83	83	83	83	83	83	83
84	84	84	84	84	84	84
85	85	85	85	85	85	85
86	86	86	86	86	86	86
87	87	87	87	87	87	87
88	88	88	88	88	88	88
89	89	89	89	89	89	89
90	90	90	90	90	90	90
91	91	91	91	91	91	91
92	92	92	92	92	92	92
93	93	93	93	93	93	93
94	94	94	94	94	94	94
95	95	95	95	95	95	95
96	96	96	96	96	96	96
97	97	97	97	97	97	97
98	98	98	98	98	98	98
99	99	99	99	99	99	99
100	100	100	100	100	100	100

Preisindexsystem/
Komplettensystem:

Legende:

Non- Zins	Erf. Zins
Risiko	Risiko
1%	1%
DB III	DB III
1%	1%

➤ Bonitätspunkt zur
Volumen, Laufzeit
und Ratingklasse

Kalkulationsschema:

- Konditionsbeitragsanteil
- = Deckungsbeitrag Ia
- + Provisionsbeitragsanteil
- = Deckungsbeitrag Ib
- J. Risikoabschreibungsanteil
- = Deckungsbeitrag II
- J. Standardstückkostenanteil
- = Deckungsbeitrag III
- J. Ertragsanspruch Eigenkapital
- = Deckungsbeitrag III n.Bk.

Bei Herinnahme einer wertvollen Sicherheit
verringert sich der DB-III in Höhe der ein-
gebrachten Risikoprämie und Ertragsanspruch
Eigenkapital

1. Produktgruppe gilt für alle Kunden
2. Konditionsstufe, z.B. Standard
3. Konditionsstufe, z.B. Standard
4. Konditionsstufe, z.B. Standard

PU
DB
EKK

Preisindexsystem/
Komplettensystem

* Alle Variationen sind immer blanko (ohne Sicherheit) bei einer Auszahlung von 100% berechnet.

Deckungsbetrag der Kundenverbindungen insgesamt												
Deckungsbetrag des Einzel- geschäftes	DB III = EKK > 0	DB III = EKK = 0	DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0	DB III = EKK = 0	DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0	DB III = EKK = 0	DB III = EKK < 0	DB III = EKK > 0	DB III = EKK = 0	DB III = EKK < 0
DB III = EKK > 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK = 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK < 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK > 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK = 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK < 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK > 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK = 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DB III = EKK < 0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

1. Komplettschuld, z.B. Bauspar
 2. Komplettschuld, z.B. Bauspar
 3. Komplettschuld, z.B. Bauspar

Kalkulationsschema:

Konditionsbeitragswert
= Deckungsbeitrags Ia
+ Provisionsbeitragswert
= Deckungsbeitrags Ib
/. Risikoprämienwert
= Deckungsbeitrags II
/. Standardstückkostenwert
= Deckungsbeitrags III
/. Entzugsanspruch Eigenkapital
= Deckungsbeitrags III n.B.

**Preisuntergrenzen/
Komplettensystem:**

Legende:

Nom. Zins	Er. Zins	Risiko	DB III
%	%	€	€

Bei Herannahme einer wertmäßigen Sicherheit verringert sich der DB-III in Höhe der eingesparten Risikoprämie und Entzugsanspruch Eigenkapital.

Abbildung 38: Beispiel 2 für Standardtableau Endfällige Darlehen

Standardtableau Festgeld				
Konditionsbeitragsbarwert				
= Deckungsbeitrag Ia	=0			PU V
+ Provisionsbeitragsbarwert				
= Deckungsbeitrag Ib	=0			PU IV
- Risikoprämienbarwert				
= Deckungsbeitrags II	=0			PU III
- Standardstückkostenbarwert				
= Deckungsbeitrag III	=0			PU II
- Ergebnisbeitrag Eigenkapital				
= DB-III nach Eigenkapital	=0			PU I
	>0			PU 0
Kalkulationsdatum 16.10.2003				
Die nachfolgend dokumentierten Werte sind das Ergebnis der Anwendung der oben aufgeführten Deckungsbeitragskalkulation nach VR-Control zum Kalkulationsdatum.				
Laufzeit Festgeld in Tagen	30	60	90	180
Marktzinssätze	2.03	2.05	2.08	2.12
Volumen	Zinssatz in % DB-III in € DB-III in %	Zinssatz in % DB-III in € DB-III in %	Zinssatz in % DB-III in € DB-III in %	Zinssatz in % DB-III in € DB-III in %
5.000	1,000 -10,700 -2,653	1,000 -6,260 -0,770	1,500 -7,770 -0,636	1,500 0,370 0,015
Illustrativ				
	-0,194	0,192	0,090	0,252
50.000	1,500 7,060 0,173	1,750 9,940 0,122	1,750 26,060 0,213	2,000 14,720 0,060
100.000	1,750 8,310 0,102	2,000 -6,670 -0,041	2,000 4,920 0,020	2,000 44,410 0,091
Die Ausübung von Konditionskompetenzen über die obenstehende Kondition hinaus, ist nur im Rahmen des Preisuntergrenzen- / Kompetenztableaus möglich.				

Abbildung 39: Beispiel für Standardtableau Festgeld

4 Prozessschritte bei der betriebswirtschaftlichen Implementierung

Für die Einführung der Kundengeschäftssteuerung nach VR-Control gibt es eine Reihe von Prozessschritten, die hierbei durchlaufen werden sollten. Ein entsprechender Leitfaden als Orientierungshilfe zur Implementierung der Kundengeschäftssteuerung ist auf den internen Seiten des BVR zu finden.³³

Prozess-/ Arbeitsschritt		Inhalt/Zielsetzung	Beteiligte/Verantwortlichkeiten			
			Vorstand	Control- ling	Vertriebs- leitung	Filiale
			B: Beratung, V: Verantwortung, E: Entscheidung, D: Durchführung/Ausführung			
1	Parametrisierung des Software-Programms	-Erstellung der notwendigen Parameter -Einrichtung des Zugriffsschutzes (keine Freischaltung der Vorkalkulation) -Einrichtung Produkttabellen, Profit Center, etc.		D, V	B	
2	Überprüfung Datenqualität	-Überprüfung der Datenqualität (Plausibilitätsprüfungen, Einzelüberprüfungen etc.) -Ggf. Durchführung Datenbereinigung, Datenkorrektur		D, V	D, V	D
3	Ist-Analyse (Nachkalkulation)	-Erstellung einer Ist-Analyse der Deckungsbeitragsresultate aller relevanten Geschäfte im Rahmen einer Nachkalkulation nach Produktgruppen, Profit Centern und Kundengruppen -Aufstellung der Ergebnisse, Ursachenanalyse bei negativem und positivem Ergebnis		D, V		
4	1. Vorstands-workshop	-Diskussion der Ergebnisse der Ist-Analyse im Rahmen eines 1. Vorstandsworkshops -Ableitung von Handlungsmaßnahmen auf Basis der Ergebnisse	E	D, V		
5	Wiederholung Schritte 3 und 4	-Wiederholung Schritte 3 und 4 für nächsten Stichtag (z.B. 1 Monat später)	E	D, V		
6	2. Vorstands-workshop	-Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Ist-Analyse und der vereinbarten Handlungsmaßnahmen im Rahmen eines 2. Vorstandsworkshops mit Führungskräften der Vertriebsstellen und Zentraldisposition (Treasury) -Verabschiedung von Konditionentableaus	E	D, V	D, V	
7	Implementierung Vorkalkulation	- Umsetzung der Kundengeschäftssteuerung in der gesamten Bank (Breiteneinsatz) zur Vorkalkulation		B	V	D
8	Auswertung Vertrieb (1-2 Filialen)	-Auswertung Ergebnisse Kundengeschäftssteuerung in 1-2 Filialen		D, V	D, V	D
9	Auswertung Vertrieb (Gesamt)	-Auswertung Ergebnisse Kundengeschäftssteuerung im gesamten Vertrieb -Analyse, Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse		D, V	D, V	D
10	Planung DB-III	Erstellung der DB-III-Planung		D, V	D, V	D

³³ Der Leitfaden kann im Internet unter www.bvr.de/Login/Mitglieder/Steuerung/VR-Control/Originalfachkonzepte/VR-Control abgerufen werden.

5 ANHANG

5.1 Migrationsmatrizen

Die aktuellen Migrationsmatrizen werden zentral im Extranet (*Quelle: Bereich Steuerung / Portfolio-/Risiko-steuerung/VR-Rating / VR-Rating Verfahren im Überblick / VR-Masterskala/Migrationsmatrizen / VR-Masterskala/Migrationsmatrizen*) zur Verfügung gestellt. Bitte beachten Sie die aktuellen Veröffentlichungen im Extranet.

5.2 Muster Überleitung GPO nach CBS

Arbeitstage pro Jahr 1)		200
Stunden pro Arbeitstag 2)		7,8
Funktionsträger nach GPO	Kürzel	Jahressumme Arbeitsplatzkosten 3)
1 Leitung Service	M-SL	56.949
1.1 Basisfunktion Service	M-SB	67.970
2 Leitung Privatkunden	M-PKL	56.949
2.1 Betreuung Privatkunden	M-PKBT	56.949
2.2 Beratung Privatkunden	M-PKBR	56.949
3 Leitung Firmenkunden	M-FKL	56.949
3.1 Betreuung Firmenkunden	M-FKBT	56.949
3.2 Beratung Firmenkunden	M-FKBR	56.949
4 Handel	M-H	56.949
5 Basisfunktion Wertpapiere	M-WPBF	56.949
6 Basisfunktion Baufinanzierung	M-BF	56.949
7 Basisfunktion Altersvorsorge	M-BA	56.949
8 Leitung Vertriebsservice		
8.1 Basisfunktion Vertriebsservice		
8.2 Multi-Kanal-Vertrieb		
8.3 Vertriebstraining		
9 Leitung Markunterstützung		
9.1 Markunterstützung		
9.2 Kreditservice		
9.3 Privatkredit		
9.4 Firmenkredit		
9.5 Kreditservice		
9.6 Kreditservice		
9.7 Kreditservice		
9.8 Kreditservice		
9.9 Kreditservice		
9.10 Kreditservice		
9.11 Kreditservice		
9.12 Kreditservice		
9.13 Kreditservice		
9.14 Kreditservice		
9.15 Kreditservice		
9.16 Kreditservice		
9.17 Kreditservice		
9.18 Kreditservice		
9.19 Kreditservice		
9.20 Kreditservice		
9.21 Kreditservice		
9.22 Kreditservice		
9.23 Kreditservice		
9.24 Kreditservice		
9.25 Kreditservice		
9.26 Kreditservice		
9.27 Kreditservice		
9.28 Kreditservice		
9.29 Kreditservice		
9.30 Kreditservice		
9.31 Kreditservice		
9.32 Kreditservice		
9.33 Kreditservice		
9.34 Kreditservice		
9.35 Kreditservice		
9.36 Kreditservice		
9.37 Kreditservice		
9.38 Kreditservice		
9.39 Kreditservice		
9.40 Kreditservice		
9.41 Kreditservice		
9.42 Kreditservice		
9.43 Kreditservice		
9.44 Kreditservice		
9.45 Kreditservice		
9.46 Kreditservice		
9.47 Kreditservice		
9.48 Kreditservice		
9.49 Kreditservice		
9.50 Kreditservice		
9.51 Kreditservice		
9.52 Kreditservice		
9.53 Kreditservice		
9.54 Kreditservice		
9.55 Kreditservice		
9.56 Kreditservice		
9.57 Kreditservice		
9.58 Kreditservice		
9.59 Kreditservice		
9.60 Kreditservice		
9.61 Kreditservice		
9.62 Kreditservice		
9.63 Kreditservice		
9.64 Kreditservice		
9.65 Kreditservice		
9.66 Kreditservice		
9.67 Kreditservice		
9.68 Kreditservice		
9.69 Kreditservice		
9.70 Kreditservice		
9.71 Kreditservice		
9.72 Kreditservice		
9.73 Kreditservice		
9.74 Kreditservice		
9.75 Kreditservice		
9.76 Kreditservice		
9.77 Kreditservice		
9.78 Kreditservice		
9.79 Kreditservice		
9.80 Kreditservice		
9.81 Kreditservice		
9.82 Kreditservice		
9.83 Kreditservice		
9.84 Kreditservice		
9.85 Kreditservice		
9.86 Kreditservice		
9.87 Kreditservice		
9.88 Kreditservice		
9.89 Kreditservice		
9.90 Kreditservice		
9.91 Kreditservice		
9.92 Kreditservice		
9.93 Kreditservice		
9.94 Kreditservice		
9.95 Kreditservice		
9.96 Kreditservice		
9.97 Kreditservice		
9.98 Kreditservice		
9.99 Kreditservice		
9.100 Kreditservice		

Auszug Exceldatei zur Umsetzung GPO nach CBS:

Die Exceldatei ist im Internet abrufbar unter www.bvr.de / „Login-Mitglieder“ / Steuerung / Controlling / Kunden-geschäftssteuerung / Publikationen / Leitfaden und kann anschließend auf die bankindividuellen Anforderungen angepasst werden.

1) g...ermittlung" / Arbeitsblatt: Berechnung Personalkosten / Zelle I 18

2) gem...Kostenermittlung" / Arbeitsblatt: Eingaben / Zelle H 24 dividiert durch 5)

3) die Zah...GPO-Tool "BankindividuelleKostenermittlung" / Arbeitsb...Funktionsträger Gesamtkosten" Spalte G "Gesamtarbeitsplatzkosten (pro Jahr) mit Verteilzeiten:" zu entnehmen

Das GPO-Software-Tool "BankindividuelleKostenermittlung" kann auf den internen Seiten des BVR aufgerufen werden.
www.bvr.de / BVR Intern / "Benutzername" "Passwort" / Betrieb&Organisation / Publikationen
 "Benutzername" + "Passwort" siehe Rundschreiben BVR vom 20.12.2004 an die Primärinstitute

Achtung: Die vorgeingestellten Werte im GPO-Software-Tool beziehen sich aus technischen Gründen für alle Funktionsträger auf die Tarifgruppe 1.
 Diese Tarifgruppen sind vorab im GPO-Software-Tool auf die bankindividuellen Werte einzustellen.
 Erst anschließend können die dann errechneten Werte verwendet werden!
 Siehe auch: Benutzerhandbuch zum Software-Tool "Bankindividuelle Kostenermittlung" im Internet.

Geschäftsprozesse	Phasen	Tarifgruppe / Funktionsträger	Anzahl pro Jahr	Arbeitszeit			Arbeits- platzkosten	Sach- kosten	EDV- kosten		
				Arbeitsplatztyp	Stück	STD	MIN	SEK	€	€	€
1.1 Privaten Finanzierungsbedarf decken											
1.1.1. Kundenkontakt herstellen (ohne tiefer gehende Gliederung)											
1.1.2. Konsum- und Liquiditätsfinanzierung vornehmen (Kredit P K+L)											
1.1.2.01	Dispositionskredit vergeben	Eröffnung									
		Produkt beraten	M-PKBR			9	57		10,92		
		Antrag bearbeiten	M-PKBR			8	15		9,06		
		Vertrag bearbeiten	M-PKBR			4	26		4,86		
		Laufend									
		Pflege leisten	M-PKBR		1	1	7		1,22		
2.2.1.08	ISP Dispositionskredit (an Privatkunden) bearbeiten	Schließung									
		Vertrag auflösen	M-PKBR			8	3		8,84		
		Eröffnung									
		Produkt beraten									
		Antrag bearbeiten									
		Vertrag bearbeiten									
1.1.2.02	Internen Dispositionskredit vergeben	Laufend									
		Pflege leisten	M-PKBR								
		Schließung									
		Vertrag auflösen	M-PKBR								
		Eröffnung									
		Produkt beraten									
1.1.2.03	PKK / PAD vergeben	Antrag bearbeiten	M-PKBR								
		Vertrag bearbeiten	M-PKBR								
		Laufend									
		Pflege leisten	M-PKBR								
		Schließung									
		Vertrag auflösen	M-PKBR								
2.2.1.16	ISP PKK / PAD bea	Eröffnung									
		Produkt beraten									
		Antrag bearbeiten									
		Vertrag bearbeiten									
		Laufend									
		Pflege leisten									
2.2.1.06	ISP PKK / PAD bea	Schließung									
		Vertrag auflösen									
		Eröffnung									
		Produkt beraten									
		Antrag bearbeiten									
		Vertrag bearbeiten									
1.1.2.06	Einzelav	Laufend									
		Pflege leisten									
		Schließung									
		Vertrag auflösen									
		Eröffnung									
		Produkt beraten									
1.1.2.07	Eurokredit/Währungskredit vergeben	Antrag bearbeiten	M-PKBR			13	42		15,04		
		Vertrag bearbeiten	M-PKBR			22	46		24,99		
		Laufend	MF-PKAS			28	53		30,30		
		Pflege leisten	MF-PKAS		1	2	23		2,50		
		Schließung									
		Vertrag auflösen	MF-PKAS			12	45		13,38		
2.2.1.09	ISP Eurokredit/Währungskredit bearbeiten	Eröffnung									
		Produkt beraten	M-PKBR			1	30		98,80		
		Antrag bearbeiten	M-PKBR			1	7	23	73,97		
		Vertrag bearbeiten	MF-PKAS			2	1	8	127,08		
		Laufend									
		Pflege leisten			1	1	24				
1.1.2.08	Eurokredit/Währungskredit vergeben	Schließung									
		Vertrag auflösen	MF-PKAS					32	30		34,10
		Eröffnung									
		Produkt beraten									
		Antrag bearbeiten									
		Vertrag bearbeiten									
2.2.1.09	ISP Eurokredit/Währungskredit bearbeiten	Laufend									
		Pflege leisten	MF-KUE		1	4	32		4,76		
		Schließung									
		Vertrag auflösen									
		Eröffnung									
		Produkt beraten									

Auszug Exceldatei zur Umsetzung GPO nach CBS:

Die Exceldatei ist im Internet abrufbar unter www.bvr.de / „Login-Mitglieder“ / Steuerung / Controlling / Kunden-geschäftssteuerung / Publikationen / Leitfaden und kann anschließend auf die bankindividuellen Anforderungen angepasst werden.

Auszug Exceldatei zur Umsetzung GPO nach CBS:
 Die Exceldatei ist im Internet abrufbar unter
www.bvr.de / „Login-Mitglieder“ / Steuerung / Controlling / Kunden-
 geschäftssteuerung / Publikationen / Leitfaden
 und kann anschließend auf die bankindividuellen Anforderungen
 angepasst werden.

5.3 Prozesszeiten der Verbundprodukte

Da die GPO-Prozesse im damaligen GPO-Projekt für die Verbundunternehmen nicht erhoben wurden, kann für Prozesse der Verbundprodukte die GPO-Tabelle nicht verwendet werden.

Die Verbundpartner haben im Rahmen einer Expertenschätzung diese Daten bei mehreren Primärbanken erhoben. Die Ergebnisse aus dieser Erhebung haben in der Exceldatei „Stückkosten Prozesse nach CBS – März 2010“ Eingang gefunden. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass analog zu den Prozessen im GPO-Projekt diese Werte keine verbindlichen Vorgaben darstellen, sondern bankindividuell verändert werden sollten. Aus diesem Grund können auch die dort aufgeführten Standardstückkosten bankindividuell abweichen, da möglicherweise andere Funktionsträger in der Bank die Tätigkeiten ausüben und/oder andere Einstellungen bei Tarifgruppe oder anderen Steuerungsgrößen bankindividuell vorgenommen wurden.

5.3.1 R+V Allgemeine Versicherung AG

In der Exceldatei „Stückkosten Prozesse nach CBS – März 2010“ sind die Prozesszeiten und die dazugehörigen Standardstückkosten der R+V Allgemeine Versicherung AG aufgeführt. Dabei wird auch der unterschiedliche Grad der Beteiligung der Primärbank bei dem Vertrieb der Verbundprodukte berücksichtigt. Die Daten sind im Rahmen einer Expertenbefragung durch die R+V Versicherung erhoben worden.

Beachten Sie bitte, dass in der Datenlieferung der R+V eine Differenzierung nach dem jeweiligen Beteiligungsgrad (BG) nur für die Sparten „Leben“ und „Kranken“ (Musterprodukte 1 bis 15) erfolgt. Für den Bereich „Komposit“ (ab Musterprodukt 16) wird in der Datenversorgung standardisiert der BG 1 „Signalweitergabe“ übermittelt. Dieser Sachverhalt ist in dem Musterproduktbaum der R+V bereits berücksichtigt. In der Vorkalkulation können Sie derzeit bei den Kompositversicherungen keine Beteiligungsgrade auswählen. Die Prozesszeiten für die Beteiligungsgrade „Direktgeschäft Bank“ und „Mithilfe Bank“ sind in dieser Datei ab Musterprodukt 16 dennoch - soweit Musterprodukte dies zulassen - zu Ihrer Information dokumentiert.

In der Nachkalkulation hingegen wird die Ertragshöhe gemäß dem jeweiligen Beteiligungsgrad korrekt berechnet und im Datensatz an die Rechenzentrale mitgeliefert. An der Ertragshöhe ist damit indirekt der Beteiligungsgrad für Komposit zu erkennen.

5.3.2 Bausparkasse Schwäbisch Hall

Die Prozesskosten der Bausparkasse Schwäbisch Hall (BSH) sind der Exceldatei „Stückkosten Prozesse nach CBS – März 2010“ zu entnehmen. Die Daten sind im Rahmen einer Expertenbefragung durch die BSH erhoben worden.

5.3.3 Union Investment

Die Prozesskosten der Union Investment sind der Exceldatei „Stückkosten Prozesse nach CBS – März 2010“ zu entnehmen. Die Daten sind im Rahmen einer Expertenbefragung durch die Union Investment erhoben worden.

5.4 Entscheidungshilfen für Programmauswahl zur Bestimmung von Ablaufdefinitionen

Zur Ermittlung von Ablaufdefinitionen für variable Produkte gem. dem betriebswirtschaftlichen Konzept von VR-Control stehen am Markt unterschiedliche Programme zur Verfügung. Um die Primärbanken bei der Auswahl des Programms zu unterstützen, sollen nachfolgend einige Kriterien zur Anschaffungsunterstützung genannt werden.

- **Anzahl von berechneten Mischungsverhältnissen**
Die Berechnung von Mischungsverhältnissen sollte sich nicht nur auf das optimalste Mischungsverhältnis beschränken, sondern mindestens die ersten 100 Optima ermitteln.
- **Möglichkeit der Simulation von Produktzinsen und von Zinsentwicklungsszenarien**
Als Alternative zur historischen Auswertung respektive als Hilfestellung bei der Festlegung einer vertriebskonformen Dispositionsvorschrift sollten eine Produktzinssimulation und Simulationsrechnungen mittels Zinsentwicklungsszenarien möglich sein.
- **Berücksichtigung von Volumenschwankungen**
Bei der Ermittlung optimaler Mischungsverhältnisse sollte die Berücksichtigung von zukünftigen Volumenschwankungen möglich sein.
- **Grafische Darstellung**
Verschiedene grafische Darstellungsformen sind zur Ermittlung von Ablaufdefinitionen nicht zwingend erforderlich, aber für den Findungs- und Entscheidungsprozess sehr hilfreich.

5.5 Literaturverzeichnis

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, VR-Control-Wissen - Die Zusammenfassung der Fachkonzepte zu VR-Control für Controller und Spezialisten, DG-Verlag, 2005

Deutsche Bundesbank, Monatsbericht, September 2008

Anwenderdokumentation VR-Control der Rechenzentralen

BVR · Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken
- Sicherungseinrichtung - Abteilung Risikoanalyse
Heussallee 5 · 53113 Bonn
www.bvr.de