



Prof. Dr. Konrad Wimmer, Andreas von Heymann

Quo vadis, Kalkulation?

Die neue Studie „banking insight“ von msgGillardon und Handelsblatt

Die Kalkulation von Zinsprodukten wirkt auf den ersten Blick antiquiert. Sie scheint quasi ein „alter Hut“ zu sein: Die Methodik ist längst bekannt, den Anwendern in den Instituten bestens vertraut und im Vergleich zu den sonstigen Themen der Banksteuerung mit recht übersichtlichem Innovationspotenzial. Spätestens auf dem zweiten Blick zeigt sich aber, dass das Thema Kalkulation eine Renaissance erlebt und aktueller ist denn je: Kreditprozesse werden angesichts des Kostendrucks konsequent digitalisiert und automatisierten Entscheidungsprozessen zugeführt, zudem befeuern die mittlerweile etablierten Vergleichs- und Vertriebsplatt-

formen den Preiskampf um Retailkunden und Marktanteile. Aber auch die technologische Entwicklung der vergangenen Jahre betrifft längst nicht mehr nur die Banking-Plattformen. In-Memory-Datenbanken und geclusterte Systeme werden Marktstandard und ermöglichen Auswertungen extrem großer Datenbestände, die vor ein paar Jahren noch undenkbar waren.

Welche Rolle wird die Kalkulation in diesem dynamischen Umfeld spielen können? Wird das detaillierte Kalkulationsinstrumentarium der klassischen Marktzinsmethode überhaupt noch benötigt? Und welchen Stellenwert hat die originäre

Kalkulation im Rahmen des Pricings? Welche Kostenbestandteile sollten überhaupt berücksichtigt werden? Gefährdet der Markteintritt neuer Institute und FinTechs die traditionellen Produkt- und Geschäftsmodelle der Banken? Wie wirken Nachhaltigkeitsrisiken auf das Pricing von Krediten?

In Kooperation mit dem Handelsblatt liefert die bereits zwölfte Ausgabe der Studienreihe „banking insight“ aufschlussreiche Hinweise darüber, in welche Richtung sich die Kalkulation nach Einschätzung von Marktteilnehmern und Experten entwickeln wird.¹

Was halten Sie von der folgenden These

„Retailbanken – Gleiches gilt für Universalbanken (wie Sparkassen und Genossenschaftsbanken) in diesem Geschäftsfeld – reicht angesichts vergleichsweise kleinvolumiger Geschäfte in sehr hoher Stückzahl eine vereinfachte Kalkulation aus, die auf aufwendige Parameter verzichtet, auch wenn dies zulasten der Kalkulationsgenauigkeit geht. Großbanken bzw. Landesbanken mit ausgeprägtem Wholesale-Geschäft – Gleiches gilt für Universalbanken in diesem Geschäftsfeld – benötigen hingegen eine sehr ausgefeilte Kalkulationslogik mit sehr vielen Parametern.“

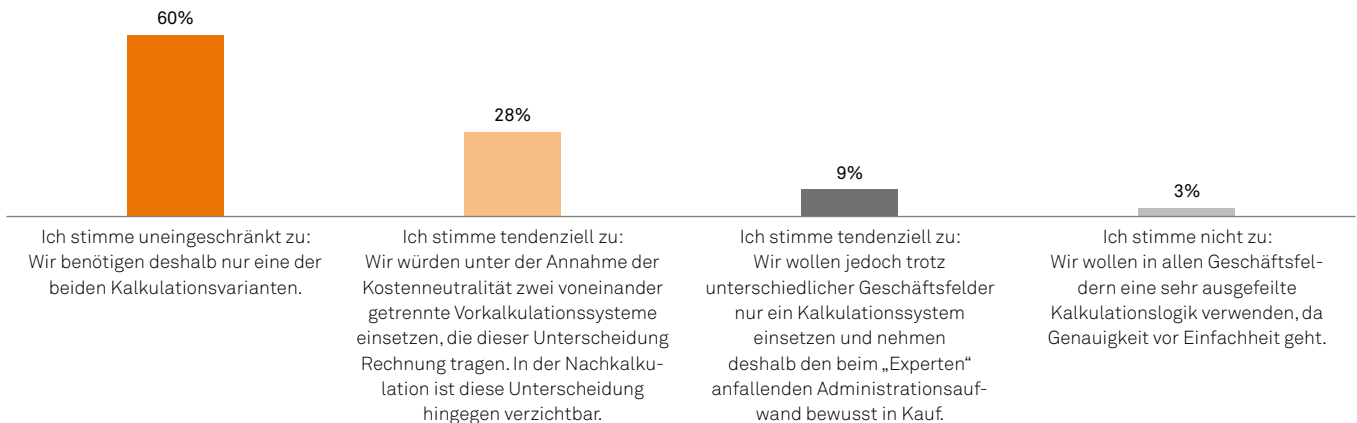


Abbildung 1: Differenzierte Vorkalkulation

GENAUIGKEITSANSPRUCH DER KALKULATION

Der Genauigkeitsanspruch polarisiert offensichtlich die Kalkulationsexperten. 60 Prozent der Befragten befürworten ein deutlich vereinfachtes Kalkulationsverfahren für kleinvolumige Zinsgeschäfte mit hoher Stückzahl bei unverändert präziser Kalkulation des Wholesale-Geschäfts. Knapp 30 Prozent der Befragten würden hierbei auch ein Auseinanderlaufen der Kalkulationsmethoden in den genannten Geschäftsfeldern in Kauf nehmen – allerdings mit der wichtigen Einschränkung auf die Vorkalkulation (vgl. Abbildung 1).

Der Vorteil der strukturkongruenten Refinanzierung gegenüber den Zerobond-Abzinsfaktoren besteht unbestritten in der Abbildbarkeit von Geld-/Brieftdifferenzen (Differenzierung nach Anlage- und Refinanzierungsätzen zum Beispiel im Pfandbriefsegment). Auf diese Finesse würden mit 95 Prozent Zuspruch sogar fast alle befragten Fach- und Führungskräfte zugunsten der Vereinfachung der Kalkulationstools verzichten. Insbesondere Großbanken und Landesbanken sehen die Geld-/Brieftdifferenz aber nach wie vor als unverzichtbar an.

AUFSICHTSRECHT UND ANFORDERUNGEN AN DIE KALKULATION

Während die MaRisk nur das „risk-adjusted Pricing“ fordern (BTO 1.2 Ziffer 7), stellen

die EBA Guidelines on Loan monitoring and origination (EBA/GL/2020/06) (dort Abschnitt 6) detaillierte Anforderungen an das Pricing. Insbesondere wird die Einbeziehung von Kapital-, Liquiditäts-, Kreditrisiko- und Betriebskosten gefordert. Sowohl den Einzelkrediten, als auch den Geschäftsfeldern soll der korrekt berechnete erwartete Deckungsbeitrag zugewiesen werden.

Nur rund 45 Prozent der Befragten sehen sich hier bereits mehr oder weniger gut gerüstet (vgl. Abbildung 3).

NACHHALTIGKEIT – JETZT IST AUCH DIE KALKULATION GEFORDERT

Bis zum Ausbruch der Corona-Krise wurde intensiv über Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsrisiken diskutiert. Hierzu hatte die BaFin zum Jahreswechsel sogar ein viel beachtetes, die MaRisk ergänzendes Merkblatt veröffentlicht. Und das BaFin-Journal 06/2020 hat jüngst ausdrücklich unterstrichen, dass aufsichtsrechtlich nochmals nachgelegt werden wird. Nachhaltigkeit bleibt also ein zukunftsweisendes Thema. »»

Den Verzicht auf Geld-/Brieftdifferenzen ...

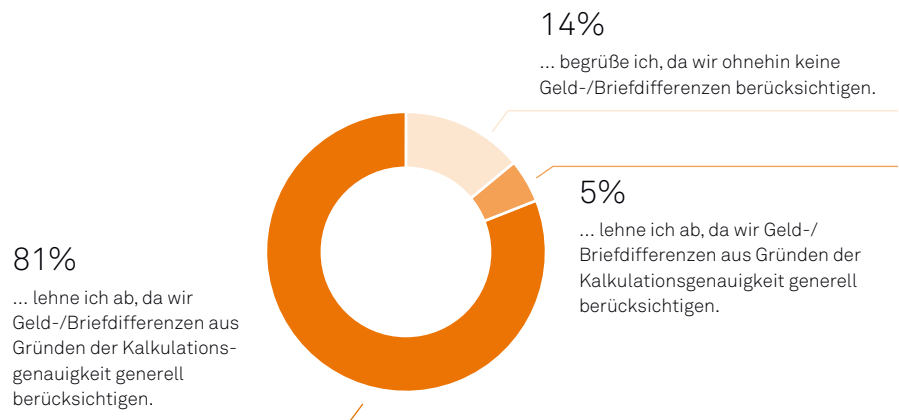


Abbildung 2: Geld-/Brieftdifferenzen (strukturkongruente Refinanzierung versus Zerobond-Abzinsfaktoren)

Die Anforderungen der „EBA Guidelines on loan origination and monitoring“ an die Kalkulation

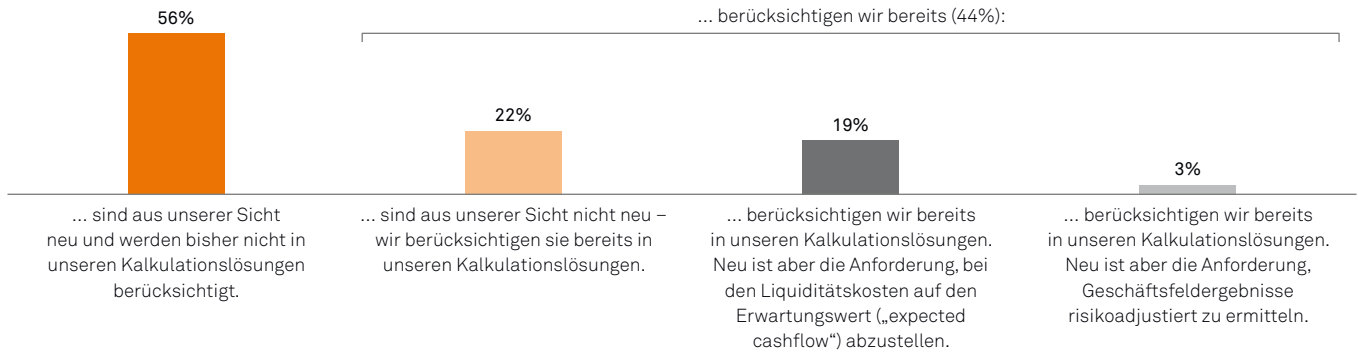


Abbildung 3: Kalkulation und Aufsichtsrecht

Jeweils zwei Drittel der Studienteilnehmer wünschen sich, dass Kalkulationslösungen Nachhaltigkeitsaspekte mindestens bei der Risikoprämienermittlung einbauen. Die mit nicht nachhaltigen Kreditengagements verbundenen erhöhten Ausfallrisiken betreffen nach mehrheitlicher Einschätzung aber nicht den Kalkulationsansatz als solchen, sondern nur die Datenzulieferung und Parametrisierung.

ZUKUNFT DER KALKULATION – FACHLICHER AUSBLICK

In dieser Kategorie wurden zahlreiche Fragestellungen aufgegriffen, die hier nur überblicksartig erwähnt werden können – wie etwa die immer bedeutendere

Ermittlung von Eigenkapitalkosten anhand der ökonomischen oder der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalbindung oder Details der Liquiditätskostenberechnung.

Eine Erweiterung der Kalkulation um den sogenannten Expected Cashflow wird fast ausnahmslos begrüßt, weil sie die Realität besser widerspiegelt. So weicht beispielsweise bei Verbraucherdarlehen (vgl. §§ 500 und 502 BGB) vielfach der planmäßige Cashflow vom tatsächlichen Cashflow ab – insofern gilt es, bei der Modellierung auch die erwarteten Cashflows darzustellen und zu bewerten.

Implizite Optionen, wie zum Beispiel § 489 BGB-Optionen und Sondertilgungsopti-

onen, spielen in der Produktgestaltung, dem Pricing und der Steuerung bereits eine wichtige Rolle bei vielen Banken. Die verwendeten Bewertungsmodelle liefern aus Sicht fast aller Befragten durchsetzbare Optionspreise. Jedoch wünschen sich 90 Prozent der Befragten auch eine weniger strenge Modelltrennung zwischen „rationaler“ und „statistischer Ausübung“, um die Akzeptanz der Modelle zu erhöhen.

Angesichts des weitgehenden Fixkostencharakters der Betriebskosten hält nur eine knappe Mehrheit prozessorientierte Stückkosten in der Einzelgeschäftskalkulation für entscheidungsrelevant.

Welchen Aussagen zu den Konsequenzen der neuen technischen Möglichkeiten stimmen Sie mit Blick auf die nächsten fünf Jahre zu?

Zwei Drittel erwarten eine stark veränderte Nachkalkulation mit sofortigen Auswirkungen im Steuerungsprozess und vollautomatische Datenanalysen mit Konsequenzen für den Beratungsprozess und das Pricing.

Die Nachkalkulation von Zinsgeschäften wird ihren Charakter grundlegend ändern. Statt zu einem starren Reporting-Raster werden alle Ergebnisse near-time verfügbar sein – auf Einzelgeschäftsebene, aber auch verdichtet. Damit sind Ergebniswirkungen u. a. für die Geschäftsfelder der Bank sofort sichtbar und im Steuerungsprozess nutzbar.

Durch umfassende und vollautomatische Datenanalysen in Sekundenbruchteilen werden Cross-Selling- und Gesamtkundenbetrachtungen möglich, die das Potenzial haben, den Beratungsprozess und damit auch die Vorkalkulation zu revolutionieren.

Die Qualität der Vorkalkulation wird stark steigen, weil das Kundenverhalten über die Verfahren der Predictive Analytics eingepreist werden kann. Die Preispolitik wird deshalb Preisspielräume besser berücksichtigen können.

Die Auswirkungen auf die Vorkalkulation werden gering sein, weil die aktuellen Bewertungsprogramme bereits in den wichtigsten Beratungsprozessen integriert sind und die Ergebnisse auf Knopfdruck vorliegen.

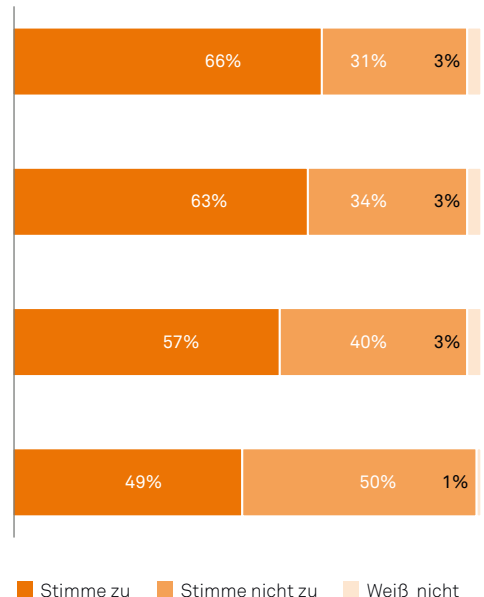


Abbildung 4: Kalkulation – Einfluss der Technologie

Welche Auswirkungen der künstlichen Intelligenz (KI) auf die Kalkulationsprozesse und -methoden erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren?

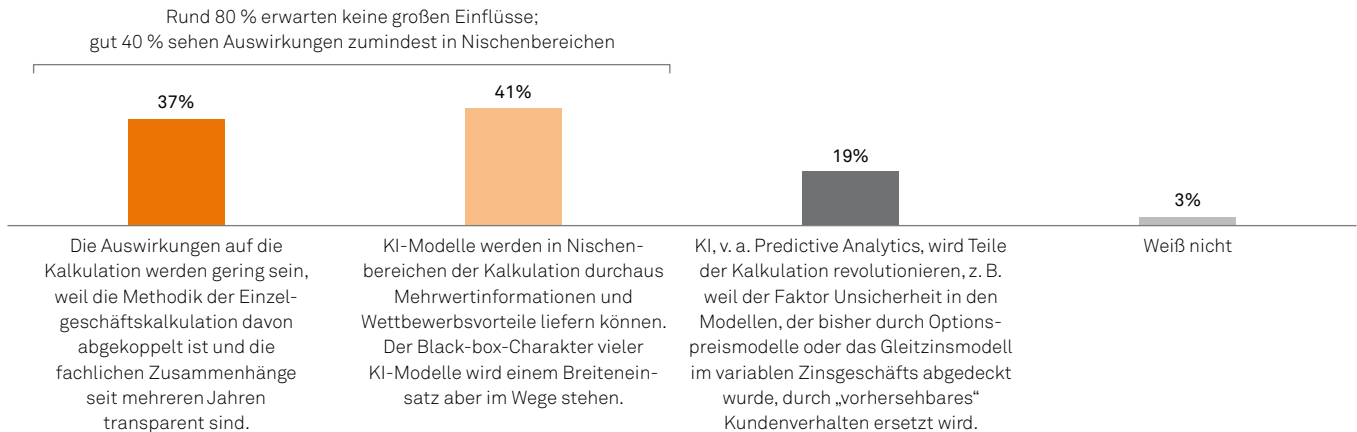


Abbildung 5: Kalkulation – Einfluss der künstlichen Intelligenz (KI)

ZUKUNFT DER KALKULATION – EINFLUSS DER TECHNOLOGIE

Auch die technologischen Fortschritte wie die Cloud-Technologie, Big-Data und In-Memory-Verarbeitung werden Auswirkungen auf die fachliche Methodik und Bedeutung der Kalkulation im Rahmen der Gesamtbanksteuerung haben. Zwei Drittel der Befragten gehen mit Blick auf die technologischen Entwicklungen zukünftig von einer völlig veränderten Nachkalkulation von Zinsgeschäften aus – mit positiven Auswirkungen auf den Steuerungsprozess der Bank. Ebenfalls zwei Drittel der Befragten erwarten durch die sekundenschnelle Near-time-Verarbeitung von Kundendaten einen deutlichen Nutzen und schreiben ihnen das Potenzial zu, sowohl das Pricing als auch den Beratungsprozess in den kommenden fünf Jahren zu revolutionieren.

Die Verfahren der künstlichen Intelligenz (KI) werden es nach Einschätzung der Befragten hingegen schwer haben, ihren Platz in der Kalkulation zu finden. Rund 80 Prozent der Befragten gehen nicht davon aus, dass KI großen Einfluss auf die Kalkulation haben wird. Gut 40 Prozent sehen jedoch Potenzial für einen Einsatz in Nischenbereichen.

FAZIT

Die aktuelle Studie unterstreicht unsere Eingangsthese von der Renaissance der Kalkulation – sie ist in Bewegung und „lebt“ mehr denn je. Einerseits ist der Wunsch nach vereinfachten Modellen im Retailgeschäft stark ausgeprägt, andererseits wird der Anspruch im Wholesale-Geschäft immer höher. Auch die Themen der Nachhaltigkeit und deren Einbeziehung ins Pricing beschäftigen die Banken zunehmend; die aufsichtsrechtlichen Anforderungen kommen hier noch dazu. Bezüglich der technologischen Entwicklung zeichnet sich ein zweigeteiltes Bild ab: Während die Verfahren der künstlichen Intelligenz eher in der Nische und nicht im Breitereinsatz gesehen werden, liegen große Hoffnungen in der zunehmenden Digitalisierung der Massendatenverarbeitung. Die großen technologischen Sprünge der vergangenen Jahre kommen in den Banken und deren Fachbereichen an und haben dabei das Potenzial, das Geschäftsmodell der Banken und Finanzinstitute nachhaltig zu beeinflussen. ■

Ansprechpartner



Andreas von Heymann
Geschäftsbereichsleiter MARZIPAN
andreas.von.heyman@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner
konrad.wimmer@msg-gillardon.de



Die Studie ist kostenfrei und kann unter folgendem Link vorbestellt werden:
www.msg-gillardon.de/studie-banking-insight-2020

1 Dabei wurden fachliche Detailfragen zur Bewertung ebenso gestellt wie übergeordnete Fragen zur Digitalisierung und zu den neuen technischen Möglichkeiten. Im Rahmen der Studie wurden über 100 Banken und Finanzinstitute befragt. Flankiert wird die Studie durch Interviews namhafter Experten.