

Frank Musseleck

# Bankkalkulation im Fokus (I)

## Teil 1

Das Deckungsbeitragschema als Basis  
für modernes Preismanagement

## WARUM JETZT DIE RICHTIGE ZEIT IST

Der Eintritt von Direktbanken und weiteren Playern aus der FinTech-Branche in den (Privatkunden-)Markt für Aktivprodukte führt zu immer höherem Wettbewerbsdruck unter den Banken. Das Niedrigzinsumfeld und die grundsätzliche Margenverringeringung im risikoärmeren Geschäft tragen ebenfalls dazu bei. Der erneute Zinsrückgang im Sommer 2019 führt vermehrt zu negativen Einständen aufseiten der Bank. Vor diesem Hintergrund ist es für alle Institute relevanter denn je, vor Geschäftsabschluss Transparenz über den Deckungsbeitrag einzelner Kundengeschäfte zu erhalten. Der Aufbau eines detaillierten Deckungsbeitragschemas kann dabei unterstützen und ist Basis für eine vollständige Aufstellung der Kosten- und Ertragstreiber von Kundengeschäften. Dies ist in der Nachkalkulation in vielen Häusern bereits standardmäßig der Fall, zumal es unter anderem auch aufsichtsrechtlich gefordert wird (die MaRisk verlangt eine Transparenz der Ertragstreiber). Doch zu diesem Zeitpunkt ist das Geschäft schon abgeschlossen. Mit der Deckungsbeitragsrechnung in der Vorkalkulation kann hingegen schon vor Geschäftsabschluss die Frage beantwortet werden: „Habe ich an diesem Geschäft noch etwas verdient?“ oder besser: „Werde ich an diesem Geschäft noch etwas verdienen?“

## EINORDNUNG IN DIE BANKKALKULATION

Die Vorkalkulation beschreibt dabei den Vorgang der Angebotspreisermittlung (im Kreditbereich der Bank die Kundenkondition) unter Berücksichtigung von Annahmen zum Geschäft. Annahmen können dabei sowohl die Struktur des Geschäfts (Laufzeit, Tilgungsstruktur, Ratenhöhe) als auch Kriterien des Kontrahenten (Rating, Sicherheiten) betreffen. Ziel dabei ist, die Angebotskalkulation so zu gestalten, dass der Kunde durch Abschluss eine Nutzenbefrie-

digung erfährt und gleichzeitig der Gewinn der Bank gesteigert wird. Im Vergleich zur Nachkalkulation sind zu diesem Zeitpunkt nicht alle Komponenten dieser Kalkulation bereits fest, sondern können variiert werden. Der spätere Geschäftsabschluss ist zu dem Zeitpunkt folglich noch unsicher.

In Kontrast dazu ist das Ziel der Nachkalkulation, eine Ergebnisaufteilung der bereits abgeschlossenen Geschäfte darzustellen und als Basis für die GuV-Darstellungen zu dienen.

## BEISPIELHAFTES DECKUNGSBEITRAGSSHEMA

Ein differenziertes Deckungsbeitragschema kann beispielsweise wie folgt aufgebaut sein:

Bezeichnung	Bemerkung
<b>Bruttomarge /ZKB</b>	<b>Differenz aus Kundeneffektivzins und Einstand</b>
Risikokosten	In Abhängigkeit der Bonität und Sicherheiten
Optionsprämie	Prämie für implizite Optionen
<b>DB I</b>	<b>Nettomarge nach Options- und Risikokosten</b>
Provisionen und Gebühren	Zusatzprovisionen
<b>DB II</b>	<b>Nettomarge nach Provisionen und Gebühren</b>
Standardeinzelkosten	
<b>DB III</b>	<b>Nettomarge nach Standardstückkosten</b>
Gemeinkosten	Aufschlag auf die Standardeinzelkosten
<b>DB IV</b>	<b>Nettomarge vor EK-Kosten</b>
Eigenkapitalkosten (Mindestmarge)	Aufsichtsrechtlich/ökonomisch
Sollmarge	„Stellschraube“ zur Konditionsbeeinflussung Basis: Sollmargenkonzept
<b>Abweichung zur Normalkondition</b>	<b>Zusatzertrag</b>

Natürlich kann das Deckungsbeitragschema auch aus mehr oder weniger Positionen bestehen oder in den Bezeichnungen variieren. Der gezeigte Ansatz ist auf Basis der Projekterfahrungen von msgillardon als ein möglicher Best-Practice-Ansatz zu werten. »»

## Vorteile eines standardisierten Deckungsbeitragsschemas

- ✓ Erhöhung der Transparenz bezüglich der Preis- und Gewinntreiber
- ✓ Sensibilisierung der Marktbereiche bei der Vergabe von Sonderkonditionen
- ✓ Vergleichbarkeit der Geschäfte erhöhen
- ✓ Explizite Implementierung von geschäftsabhängigen Sollmargen (im Sinne eines Sollmargenkonzepts) möglich
- ✓ Reduktion der Komplexität
- ✓ Bessere Benchmarking-Möglichkeiten
- ✓ Basis für ein fundiertes Kompetenzenkonzept

## STOLPERSTEINE BEI DER UMSETZUNG

In der Praxis ergeben sich bei der Umsetzung stets ähnliche Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Insbesondere sollten sich Institute folgende Fragen stellen:

- Auf welcher Basis wird der Einstand kalkuliert und sind die Parameter konsistent zu weiteren Systemen? (Liquikosten, Teildeckung)
- Ist das Risikokostenmodell aktuell?
- Wie ist die Trägheit der Ausübung von Optionsrechten berücksichtigt?
- Wird ein Teil- oder Vollkostenansatz berücksichtigt?
- Sollen neben ökonomischen auch regulatorische EK-Kosten berücksichtigt werden?
- Welches Pricingkonzept wird verfolgt?
- Sollen Sonderkonditionsstufen direkt ins DB-Schema integriert werden? Mit welcher Bezugsgröße?

Um die Lebensfähigkeit der neuen Struktur zu gewährleisten, ist es wichtig, von Anfang an alle beteiligten Personen und Stakeholder mitzunehmen. Dies ermöglicht auch den Einbezug von umfangreichem Know-how und schafft Akzeptanz in der Praxisverprobung sowie im späteren Rollout in die Bank hinein. Essenziell wichtig ist, dass die Konsistenz zwischen Vorkalkulation, Nachkalkulation und Ergebnisvorschaurechnung, insbesondere in Form von eingesetzten Parametern, Modellen und gelebten Prozessen sichergestellt ist.

## ZUSAMMENFASSUNG

Standardisierte und gleichzeitig flexible Deckungsbeitragsschemata sind das Fundament aller Pricingstrategien. Sie schaffen Transparenz sowohl im Marktbereich als auch in der nachgelagerten Analyse. Frei nach dem Motto: Wer nicht weiß, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er woanders rauskommt. ■

## Ansprechpartner



Frank Musseleck  
Senior Business Consultant  
frank.musseleck@msg-gillardon.de

Der Artikel „Das Deckungsbeitragsschema als Basis für modernes Preismanagement“ ist der erste aus der Reihe „Moderne Bankkalkulation im Fokus“. In der nächsten Ausgabe beschäftigt sich der Autor mit dem Placement und Pricing der privaten Baufinanzierung.