

Produktkalkulation

Variable Geschäfte besser abbilden

Das variable Geschäft erfordert einen umfassenden Blick auf Kalkulation, Disposition und Produktstrategie. Nur eine zukunftsorientierte Analyse und eine nicht nur vergangenheitsbezogene Festlegung von Mischungsverhältnissen führen hierbei zu quantifizierbarem Mehrertrag.

Andreas Beck und Christoph Bleses

Das zentrale Verfahren zur Kalkulation und Disposition des variablen Geschäfts ist die Methode der gleitenden Durchschnitte. Die wesentlichen Vorteile gegenüber den traditionellen Methoden (etwa der Bewertung mit kurzen Zinsen oder der Bewertung mit Ist-Zinsen längerer Fristen) liegen darin, dass – bei korrekter Wahl der Mischungsverhältnisse – eine hinreichend stabile Marge abgebildet werden kann und der Bewertungszins auch dispositiv umsetzbar ist.

Durch die Abbildung in Zahlungsströmen wird zudem die Möglichkeit geschaffen, entsprechende aufsichtsrechtliche Meldungen – wie zum Beispiel die Meldung des Basler Zinsrisikoeffizienten oder die Meldung der Ergebnistrennung zwischen Konditionsbeitrag und Beitrag aus der Vermögensanlage sowie der Fristentransformation – zu erfüllen.

Beim Praxiseinsatz der Methode der gleitenden Durch-

schnitte sind jedoch häufig Fehler zu beobachten:

- rein historische Analyse bei der Festlegung der Mischungsverhältnisse,
- unterschiedliche Mischungsverhältnisse in Kalkulation und Disposition,
- keine Verrechnung von Ausgleichszahlungen,
- Überschneidungen von variablen und Festzinsprodukten,
- undifferenzierte Behandlung von „Kollektivräubern“ etc.

Nicht zuletzt durch aktuelle bankenaufsichtsrechtliche Entwicklungen ist eine konsistente Festlegung der Mischungsverhältnisse für Kalkulation und Disposition sowie insbesondere für die produktstrategisch fundierte Begründung der festgelegten Mischungsverhältnisse von wesentlicher Bedeutung im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Prüfungshandlungen.

Dadurch finden vielerorts die verwendeten Mischungsverhältnisse der variablen Produkte besondere Aufmerksamkeit, da eine

korrekte Quantifizierung des gesamten Zinsrisikos eine angemessene Festlegung der Mischungsverhältnisse voraussetzt. Die Wahl der Mischungsverhältnisse hat erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse der Zinsrisikomessung.

Bei der historischen Analyse variabler Produkte wird meist versucht, das Preisfindungs- oder das Konditionierungsverhalten der Bank aus der Vergangenheit in die Zukunft fortzuschreiben.

Hierbei wird in vielen Instituten die historische Produktzinszeitreihe mittels einer Mischung aus Gleitzinsen (nach der Methode der gleitenden Durchschnitte) disponiert. Oftmals wird das Mischungsverhältnis so festgelegt, dass die historische Margenschwankung bei Verwendung dieser Mischung möglichst gering gewesen wäre.

Ergebnisse aus der Vergangenheit dürfen allerdings nicht kritiklos in die Zukunft übertragen werden. Dies zeigt insbesondere die jüngste Entwicklung in vielen Banken, bei denen es zu

teilweise massiven Volumenverschiebungen gekommen ist.

Das Problem

Die aktuelle Problemsituation durch die seit 2009 anhaltenden niedrigen Zinssätze lässt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen: Die Einstandssätze für Termingeldzinsen mit Laufzeiten zwischen sechs und 18 Monaten gingen unter die psychologisch wichtige Marke von 1 Prozent. Dadurch wurden (kurze) Festzinsprodukte (selbst bei Nullmarge) für den Kunden unattraktiv. In vielen Häusern wurden als Alternative Geldmarktkonten (mit langen Anteilen in den Mischungsverhältnissen) oder auch Spareinlagen mit Sonderkonditionen angeboten. Die dort vorhandenen Bewertungszinsen signalisierten (scheinbar) hohe Margen.

Beispiel Juni 2009

Mischungsverhältnis:	20 % gldt. 3M – 20 % gldt. 1J – 60 % gldt. 10J
Bewertungszins:	3,21 %
Kundenzins:	2,0 %
Marge:	1,21 %

Die Festgelder wurden in diese Produkte umgeschichtet. Scheinbar erhielt der Kunde einen höheren Zins und die Bank hatte gleichzeitig eine höhere Marge als im alternativen Termingeld.

Der Denkfehler liegt hier darin, dass die „neuen“ Volumina

im Geldmarktkonto natürlich nicht problemlos in den hohen Bewertungszins disponiert werden können. Werden allerdings in der Vertriebssteuerung oder im Controlling keine Ausgleichszahlungen verrechnet, so fehlt hier der Korrekturimpuls und die geschilderte Fehlinterpretation nahm und nimmt in vielen Banken ihren Verlauf.

Das Beispiel ist bei vielen Instituten in der Praxis zu beobachten. Vor allem bei Banken, die ertragsorientiert steuern und keine Ausgleichszahlungen verrechnen, ist dies das Ergebnis eines systematischen Fehlsteuerungsimpulses. Ohne die korrekte Berücksichtigung dieser Effekte wird der Vertriebs-erfolg falsch dargestellt (zu gut oder zu schlecht). Zudem werden Margen ausgewiesen, die so nicht existieren. Dadurch entstehen entsprechend falsche Anreize.

Szenarien rechnen

Zur Festlegung von Mischungsverhältnissen sollten zukünftige Bewertungszinsverläufe unter verschiedenen Zinsentwicklungen simuliert werden. Jedes Szenario sollte unter dem Aspekt der Konkurrenzfähigkeit in der Konditionenanpassung analysiert werden. Aus diesem Grunde kommt dem Vergleich der eigenen Produkte mit entsprechenden Konkurrenzprodukten im Rahmen

Pilot in den Startlöchern

Der BVR wird in einem Pilotierungsprojekt mit dem Fachrat Steuerung und den Regionalverbänden, Zentralbanken und Rechenzentralen das Verfahren zur Ermittlung und Anwendung zukunftsorientierter Mischungsverhältnisse ab dem zweiten Quartal 2013 verproben. Die BankInformation wird dazu einen Artikel im Frühjahr 2013 veröffentlichen.

Zentraler Nutzen der Analyse

- Analyse der produktstrategischen Ausrichtung und zukunftsorientierte Festlegung der Mischungsverhältnisse,
- Handlungsempfehlungen zu Produktgestaltung, Margenpolitik und Preiskompetenzen,
- Quantifizierung der entsprechenden Auswirkungen auf Ertrag und Risiko,
- Darstellung der Auswirkungen auf den Zinsbuchcashflow und den Baseler Zinsrisikokoeffizienten,
- Darstellung der Wechselwirkungen zwischen den betroffenen Feldern der Banksteuerung (beispielsweise Vertriebssteuerung, Zinsbuchsteuerung etc.).

der Analyse ein entsprechend hoher Stellenwert zu.

Ziel ist es (am Beispiel eines Geldmarktkontos), den besten Kompromiss zwischen höchster Marge (eher lange Anteile im Mischungsverhältnis) und bester Zinsreagibilität (eher kurze Anteile) zu finden.

Die erforderliche Analyse der einzelnen Produkte unter dem Stichwort „Zukunftsorientierte Festlegung der Mischungsverhältnisse“ lässt sich wie folgt beschreiben: Durch Vorgabe von zukünftigen Ist-Marktzinsen, Planmargen und einem zu analysierenden Mischungsverhältnis lassen sich

- zukünftige Konditionen,
- zukünftige Ausgleichszahlungen bei Volumenänderungen und
- Kreuzungspunkte von Festzinsen und variablen Bewertungszinsen simulieren und grafisch darstellen (siehe Abbildung).

Der praktische Nutzen wurde in den vergangenen zwei Jahren bei zahlreichen Banken erfolgreich belegt.

Integrativer Blick ist wichtig

Im Fokus der Analyse steht die zukunftsorientierte Festlegung der Mischungsverhältnisse auf der Basis einer Analyse der produktstrategischen Ausrichtung der Bank. Die Analysen erfolgen dabei mithilfe standardisierter Inputdatenformulare sowie auf der Basis von

Interviews mit Vertretern der beteiligten Fachbereiche. Unter Berücksichtigung institutsindividueller Gegebenheiten und Parameter wird produktspezifisch der zukünftige Verlauf von Produkt- und Bewertungszinsen auch im Vergleich zu Konkurrenzprodukten simuliert und optimiert.

Entscheidender Erfolgsfaktor für den Umgang mit dem variablen Geschäft ist der integrative Blick auf das Thema. Im Rahmen der Analyse werden daher auch die übergreifenden Zusammen-

hänge – etwa zu Kalkulation, Vertriebssteuerung, Konditionengestaltung, Preiskompetenzen, Zinsbuchsteuerung, Basel II-Koeffizienten, GuV-Wirkung etc. – dargestellt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

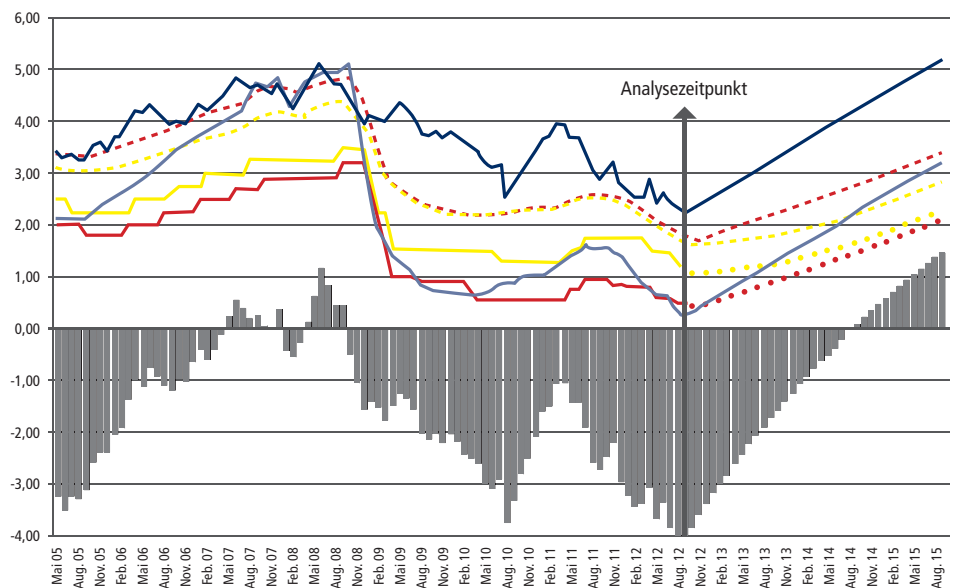
Dr. Andreas Beck ist Vorstand der ICnova AG, Karlsruhe.

E-Mail: andreas.beck@icnova.de

Christoph Bleses ist Prokurist bei der ICnova AG, Karlsruhe.

E-Mail: christoph.bleses@icnova.de

Zukunftsanalyse aus ic.profit-view



Quelle: ICnova AG