

## Banksteuerung

# Zukunftsorientiert mischen

Gerade im aktuellen Zinsumfeld kommt der Steuerung der variablen Passivprodukte eine erhebliche Bedeutung zu. Die zukunftsorientierte Analyse und Festlegung von Mischungsverhältnissen zur Optimierung der Produktstrategie führt zu quantifizierbarem Mehrertrag.

**Andreas Beck und Katrin Fuchs-Buchner**

Die Abbildung variabler Geschäfte im Rahmen der Banksteuerung erfolgt in der Regel über die Methode der gleitenden Durchschnitte. Dadurch gelingt es, den variablen Geschäften über das jeweilige Mischungsverhältnis eine disponierbare Marge zuzuordnen und eine entsprechende Konditionierung vorzunehmen. Zudem erlaubt die Methodik die entsprechende Abbildung im Rahmen der Zinsbuchsteuerung und damit nicht zuletzt die Quantifizierung des Baseler Zinsrisikokoeffizienten auch für variable Produkte.

Anstelle einer rein historischen Ableitung von Mischungsverhältnissen sollte – insbesondere aufgrund der Tatsache, dass das aktuelle Zinsumfeld kaum für historische Analysen geeignet ist – eine zukunftsorientierte Festlegung der Mischungsverhältnisse erfolgen. Ziel: aus einer optimalen Disposition der variablen Produkte – insbesondere der variablen Passiva – langfristig und dauerhaft bessere

Ergebnisbeiträge aus dem Vertrieb und damit auch eine günstigere GuV-Struktur zu erhalten.

Eine optimale Disposition der variablen Passivprodukte meint in diesem Zusammenhang, den besten Kompromiss zwischen höchster Marge (eher lange Anteile im Mischungsverhältnis) und bester Zinsreagibilität (eher kurze Anteile) zu finden.

Zielsetzung bei der Festlegung der Mischungsverhältnisse ist ein möglichst hoher Bewertungszins bei möglichst geringen Margenschwankungen vor und nach Kursausgleichszahlungen in möglichst allen Marktphasen. Dies impliziert eine zukunftsorientierte Analyse.

Durch die Festlegung einer klaren Produktstrategie können systematische (unvorteilhafte) Umschichtungen vermieden werden. Die Fragen dabei lauten:

- Welches Produkt für welche Kunden?
- Unter welchen Zinsszenarien bestehen Konkurrenzsituationen und wie werden diese dann bewertet?

Im Titelthema der BI 1/2013 wurde die Grundidee der zukunftsorientierten Analyse vorgestellt und auf das aktuelle BVR-Projekt zu diesem Thema verwiesen (siehe BI 1/2013, Seite 20). Nachfolgend werden die Analyse am Beispiel eines Produkts der Raiffeisenbank Straubing erläutert und die Ergebnisse diskutiert.

Die erforderliche Analyse der einzelnen Produkte unter dem Stichwort „Zukunftsorientierte Festlegung der Mischungsverhältnisse“ lässt sich wie folgt beschreiben: Durch Vorgabe künftiger Ist-Marktzinsen, Planmargen und einem zu analysierenden Mischungsverhältnis lassen sich zukünftige Konditionen, zukünftige Kursausgleichszahlungen bei Volumenänderungen und Kreuzungspunkte von Festzinsen und variablen Bewertungszinsen simulieren und grafisch darstellen.

## **Zukunftsanalyse am Beispiel VR-Flex**

Wie bei allen Kreditinstituten war auch bei der Raiffeisenbank Strau-

bing seit Beginn der Niedrigzinsphase Ende des Jahres 2008 eine starke Umschichtung der Passivvolumen von den Festzinsprodukten (Sparbriefe, Wachstumssparen, Festzins-Termingelder) in variable Passivprodukte festzustellen. Daher wurde die Produktpalette auf den Prüfstand gestellt. Dabei verfolgt die Bank folgende Ziele:

- die aus der Beratung resultierenden Wünsche der Kunden als Leitmaxime in den Mittelpunkt zu stellen,
- keine konkurrierenden oder sich kannibalisierenden Produkte anzubieten und
- eine schlanke, einfache Produktpalette vorzuhalten.

Wachstumssparen und Festgeld wurden dementsprechend nicht mehr angeboten. Die Analyse des Produkts „Festgeld“ zeigte, dass

die Bestände in der Vergangenheit permanent prolongiert wurden.

Da die Raiffeisenbank Straubing als Ersatz für das Festgeld aber eine dem Kundenanlageverhalten entsprechende Lösung anbieten wollte, umfasst die Produktpalette neben dem klassischen Tagesgeldkonto „VR-Flex“ nun auch das „GoldSparbuch“ mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist sowie das „PlatinSparbuch“ mit einer einjährigen Kündigungsfrist. Speziell die Volumenzuwächse im Bereich der Geldmarktkonten – bei der Raiffeisenbank Straubing das Produkt „VR-Flex“ – sind von zentraler Bedeutung.

Hierfür wurde für das Produkt unter verschiedenen Zinsszenarien der zukünftige Bewertungs-

zinsverlauf analysiert. Beispiele solcher Zinsszenarien sind in Abbildung 1 auf Seite 38 dargestellt.

Als Mischungsverhältnis wurde für das Geldmarktkonto VR-Flex ein Mischungsverhältnis aus 70 Prozent „gleitend drei Monate“ und 30 Prozent „gleitend zehn Jahre“ verwendet. Die Zukunftsanalyse zeigt anhand Abbildung 2 auf Seite 38, dass der Bewertungszins des Produkts auch bei einem stärkeren Zinsanstieg stabil über dem Geldmarktsatz bleibt und damit eine konkurrenzfähige Kondition möglich ist.

Gegenüber dem bisher verwendeten Mischungsverhältnis (60 Prozent „gleitend Drei-Monatsgeld“, 15 Prozent „gleitend Ein-Jahresgeld“ und 25 Prozent „gleitend Fünf-Jahresgeld“) mit

Abb. 1: Zinsszenarien

Parallelanstieg															
Planungshorizont	Typ	TG	1M	3M	6M	1J	2J	3J	4J	5J	6J	7J	8J	9J	10J
1 Jahr	Szenario	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 Jahr	Szenario	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
3 Jahr	Szenario	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4

seitwärts															
Planungshorizont	Typ	TG	1M	3M	6M	1J	2J	3J	4J	5J	6J	7J	8J	9J	10J
1 Jahr	Szenario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Jahr	Szenario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Jahr	Szenario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

einer mittleren historischen Marge von 1,39 Prozent weist das neue Mischungsverhältnis eine deutlich höhere mittlere Marge von 1,63 Prozent aus. Auch im aktuellen Zinsumfeld ergibt sich beim neuen Mischungsverhältnis mit einem Bewertungszins von 1,21 Prozent (Stand: 28. Februar 2013) eine gute Möglichkeit zu einer auskömmlichen Marge bei dennoch attraktiven Kundenkonditionen.

Die Festlegung der Mischungsverhältnisse sollte auf Basis des zukünftig geplanten Anpassungsverhaltens „nach bestem Wissen und Gewissen“ erfolgen. Die festgelegten Mischungsver-

hältnisse beinhalten damit grundlegende Aussagen zur Produkt- und Konditionenstrategie.

Bei der historischen Analyse variabler Produkte wird meist versucht, das Preisfindungs- oder das Konditionierungsverhalten der Bank aus der Vergangenheit in die Zukunft fortzuschreiben. Oft 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 zeigen insbesondere die jüngsten Entwicklungen in vielen Banken,

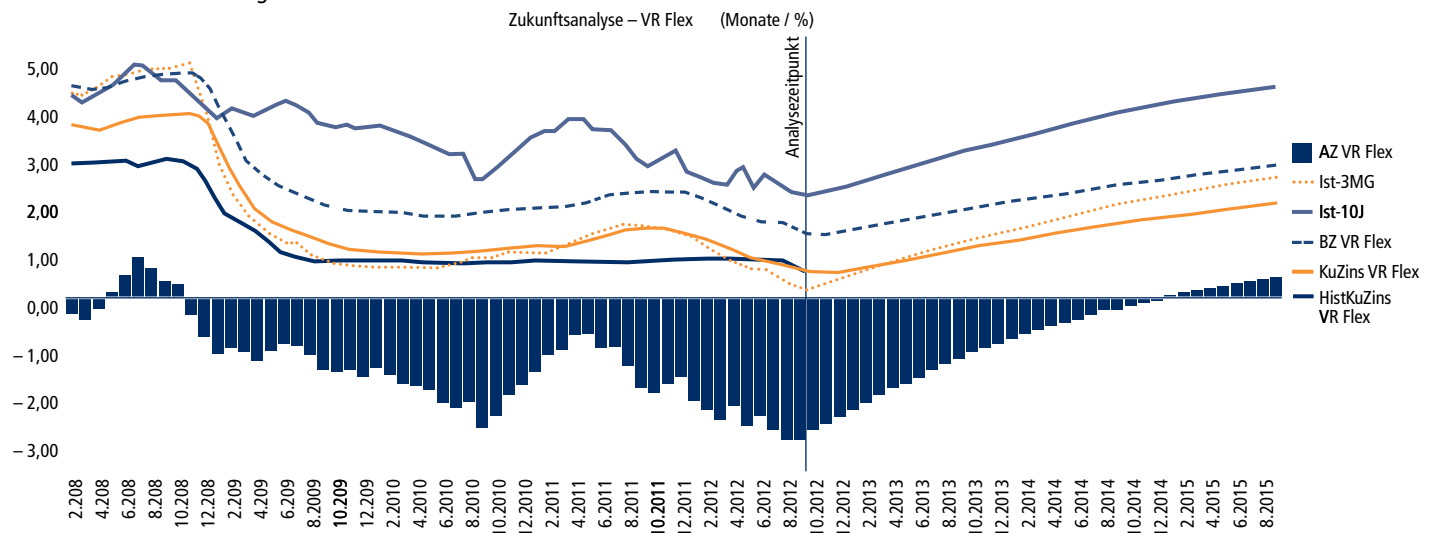
bei denen es zu teilweise massiven Volumenverschiebungen gekommen ist.

Da die Mischungsverhältnisse unmittelbaren und erheblichen Einfluss auf die Steuerung des Zinsänderungsrisikos haben, ist – insbesondere vor dem Hintergrund aktueller aufsichtsrechtlicher Entwicklungen – eine entsprechende Begründung und Dokumentation zur Festlegung der Mischungsverhältnisse wichtig.

**Differenzierte Behandlung professioneller Anleger**

Unter der Annahme, dass für nicht professionelle Anleger eine Anpassung der Geldmarktkonto-

Abb. 2: Stabiler Bewertungszins



kondition unterstellt werden kann, die träger verläuft als die Entwicklung der Ist-Zinsen, kann ein Teil der Bestände in den typischen Geldmarktkonten im Bodensatz disponiert werden (Anteile langer Gleitzinsen).

Die für eine Bodensatzdisposition notwendige Kundentragheit hinsichtlich des Zinsanpassungsverhaltens kann für professionelle Anleger nicht unterstellt werden. Man kann davon ausgehen, dass solche Anleger im Falle eines Zinsanstiegs nicht im träge angepassten Geldmarktkonto bleiben, sondern nach Alternativen suchen, die höhere Zinssätze bieten.

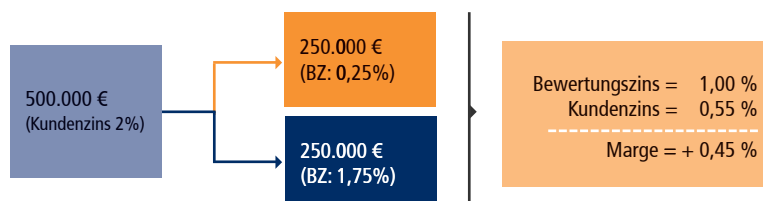
Häufig ist es Praxis, dass Volumina professioneller Anleger in relevanter Größenordnung in den Beständen im Geldmarktkonto zu finden sind. Ist das Geldmarktkonto zu einem Teil im Bodensatz disponiert, hat dies folgende Auswirkungen:

- Aufgrund der nicht vorhandenen Kundentragheit ergibt sich für die professionellen Bestände im Fall eines Zinsanstiegs eine schnellere Zinsanpassung nach oben, als es das teilweise träge Mischungsverhältnis unterstellt. Das Zinsänderungsrisiko wird unterschätzt.
- Die Gegenanlage dieser Bestände in den teilweise langen Fristen ist nicht zinsrisikofrei. Die Marge, die diesen Beständen zugewiesen wird, ist zu hoch und enthält Performance aus der Fristentransformation. Zur korrekten Behandlung in Kalkulation und Disposition und da-

mit zum korrekten Ausweis des Zinsrisikos und der Marge müssen die Bestände der professionellen Anleger identifiziert und anders behandelt werden als die der nicht professionellen Anleger. Eine wesentliche Frage ist daher, nach welchen Kriterien die professionellen Anleger separiert werden können. Dies kann je nach Granularität der Einlagen sowie regionaler Gegebenheiten unterschiedlich sein. Unter Beachtung dieser Voraussetzungen hat sich die Raiffeisenbank Straubing auf eine Grenze in Höhe von 250.000 Euro festgelegt.

Ein Lösungsansatz ist die Aufteilung des Gesamtvolumens im Geldmarktkonto je Kunde in einen Teil unterhalb und einen Teil oberhalb der Volumengrenze. Dabei gilt oberhalb der Volumengrenze ein Mischungsverhältnis ohne Bodensatz (etwa 100 Prozent „gleitend drei Monate“). Unterhalb der Volumengrenze gilt das Mischungsverhältnis des Geldmarktkontos für nicht professionelle Anleger mit Bodensatzanteilen (siehe Abbildung 3).

**Abb. 3:** Aufteilung des Gesamtvolumens im Geldmarktkonto





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

*E-Mail: andreas.beck@icnova.de*

*Katrin Fuchs-Buchner ist Leiterin Unternehmenssteuerung/  
Gesamtbankcontrolling der Raiffeisenbank Straubing eG.*

*E-Mail: katrin.fuchs-buchner@raibasr.de*

*Eine zukunftsorientierte  
Festlegung der Mi-  
schungsverhältnisse ist  
notwendig.*

Die Anlage von 250.000 Euro in das lange Mischungsverhältnis erzielt im Beispiel einen Zinssatz von 1,75 Prozent, die Anlage der restlichen 250.000 Euro im kurzen Mischungsverhältnis erzielt 0,25 Prozent. Als gemeinsamer Bewertungszins ergibt sich durch Volumengewichtung ein Wert von 1 Prozent. Die Differenz zum Kundenzins von 0,55 Prozent in Höhe von 0,45 Prozent ergibt die Marge in Prozent.

### **Strategischer Wettbewerbsvorteil**

Die Verwendung des „langen“ Anteils als „gleitend zehn Jahre“ anstelle von „gleitend fünf Jahre“ zeigt den hohen Synergieeffekt der aktuellen Produktpalette zum Geschäftsmodell der Raiffeisenbank, bei der durch den Verkauf von zehnjährigen Baufinanzierungen auch lange gleitende Anlagen im Bereich „zehn Jahre“ ohne Bewertungsrisiko bei einem Zinsanstieg möglich sind.

Im Vergleich zu Autobanken, deren Aktivseite im Kundengeschäft eher für eine Anlage in „gleitend vier Jahre“ oder „gleitend fünf Jahre“ spricht, zeigt dies den immensen Vorteil, den Volksbanken und Raiffeisenbanken bei der Gegenanlage der variablen Passiva speziell im aktuellen Zinsumfeld haben und der einen erheblichen strategischen Wettbewerbsfaktor darstellt.

## **Raiffeisenbank Straubing eG**

Bilanzsumme	678 Mio. Euro
Kunden	33.000
Kundenkredite	275 Mio. Euro
Kundeneinlagen	526 Mio. Euro
Mitarbeiter	254
Filialen	25

*Zahlen: Ende 2011 bzw. Ende 2012*