

Auszug Publikationen 2007



- Gleitende Durchschnitte bei variabel verzinsten Produkten Praxisfragen bei der Festlegung der Mischungsverhältnisse



Gleitende Durchschnitte bei variabel verzinsten Produkten Praxisfragen bei der Festlegung der Mischungsverhältnisse

Dr. Christian Sievi / Olaf Wegner / Regina Zühlsdorf

Betriebswirtschaftliche Blätter 04 /2007

Bei der Festlegung der Mischungsverhältnisse "Gleitender Durchschnitt" für variabel verzinsliche Produkte treten teilweise Unsicherheiten auf, die dazu führen, dass Vorteile dieses Verfahrens in der Kalkulation und Disposition nicht ausreichend genutzt werden. Der Beitrag deckt typische Fehlerquellen und "Fallstricke" auf. Durch eine stringente Vorgehensweise können Institute aber nicht nur die Mischungsverhältnisse angemessen festlegen, sondern gleichzeitig auch die Palette ihrer Produkte mit variabler Verzinsung neu strukturieren und vereinfachen.

Über die Mischungsverhältnisse werden variable Kundenprodukte in einen Zahlungsstrom überführt, um zum einen die Marge aus dem Kundenprodukt zu ermitteln. Zum anderen wird gleichzeitig das im Produkt enthaltene Zinsänderungsrisiko abgebildet. Der Zahlungsstrom fließt in den Summenzahlungsstrom der Gesamtbank ein, aus dem wiederum das im Zinsgeschäft gebundene Vermögen und das Zinsänderungsrisiko der Bank berechnet wird.

Mischung und Zinsänderungsrisiko

Angesichts der heute bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken vorherrschenden Situation positiver Fristentransformation¹ sind bei steigenden Zinsen niedrige oder negative Performance Werte auf den Barwert des Zinsbuches zu erwarten. Tritt dieser Fall ein, wird das rechnerisch ermittelte Zinsänderungsrisiko realisiert.

Die Fristentransformation ist in dieser Ausgangssituation umso größer, je kürzer die Mischungsverhältnisse variabler Passivprodukte festgelegt wurden bzw. werden müssen und je länger die Mischungsverhältnisse der variablen Aktivprodukte gewählt werden. Deshalb liegt die Versuchung nahe, bei hohem ermitteltem Zinsänderungsrisiko einfach die Mischungsverhältnisse der Passivseite zu verlängern und die der Aktivseite entsprechend zu verkürzen.

Diese regelmäßig von verschiedenen Seiten sorgenvoll vorgetragene Möglichkeit muss jedoch als Selbstbetrug betrachtet werden. Die Mischungsverhältnisse sind so festzulegen, wie es der geplanten zukünftigen Produktpolitik der Bank unter Einplanung des Kundenverhaltens und der Konkurrenz entspricht. Die Wahl der Mischung muss "nach bestem Wissen und Gewissen" erfolgen. Dass dies nicht leicht ist und Unsicherheit insbesondere hinsichtlich des Kundenverhaltens und der Konkurrenz bestehen, kann nicht geleugnet werden. Eben dies zeigt die hohe Bedeutung der entsprechenden Arbeitsschritte.

Auch wenn es nach den obigen Ausführungen zunächst so aussieht, hat die Bestimmung der Mischungsverhältnisse mit dem Zinsänderungsrisiko der Bank in letzter Konsequenz nichts zu tun. Denn der eigentliche Zweck der Ermittlung des Zinsänderungsrisikos ist es, dieses Risiko auch zu steuern und das gewünschte Ausmaß zu erreichen. Das Zinsänderungsrisiko einer Bank darf weder im Fest noch im variablen Zins von den Kunden und deren Nachfrage abhängen, sondern wird durch Maßnahmen des Treasurys festgelegt. Die Abteilung Treasury ist verantwortlich dafür, das durch das Kundengeschäft induzierte Zinsänderungsrisiko eines Instituts mit Hilfe von Maßnahmen, vornehmlich dem Abschluss von Zinsswaps, zu steuern.

Welche Mischungsverhältnisse eine Bank verwendet, berührt somit das Treasury und das (gesteuerte) Zinsänderungsrisiko nur in der Weise, dass andere Mischungsverhältnisse andere Maßnahmen des Treasurys nach sich ziehen. Wenn die Mischungsverhältnisse falsch festgelegt sind, wird entsprechend auch das Zinsänderungsrisiko falsch eingeschätzt und gesteuert. Eine Bank, die durch Wahl der Mischungsverhältnisse das Zinsänderungsrisiko "schönt", wird im Treasury weniger Gegenmaßnahmen zur Minderung des Zinsänderungsrisikos durchführen. Dies wiederum bedeutet bei steigenden Zinsen eine Ergebnisschmälerung, die über das kalkulierte Ausmaß hinausgeht.

Mischung und Produktpolitik

Eine im Vergleich zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos mindestens gleichwertige Bedeutung hat die Festlegung der Mischungsverhältnisse im Kundengeschäft und der Marktsteuerung. Durch das Mischungsverhältnis wird festgelegt, welcher Bewertungszins und damit welche Marge einem bestimmten Kundenprodukt zugeordnet wird. Da der Kundenbereich prinzipiell kein Zinsänderungsrisiko zu verantworten hat, muss diese Marge unabhängig von der Zinsentwicklung am Geld- und Kapitalmarkt sein. Dies heißt aber nicht, dass der Marktbereich die Marge nicht bedarfsgerecht ausweiten oder verengen darf. Der Auslöser bzw. Zwang dazu darf nur nicht aus einer Zinsänderung des Interbankenmarkts resultieren. Dass diese Idealvorstellung einer zinsunabhängig konstanten Marge nicht vollkommen, sondern nur näherungsweise in der Praxis durchzusetzen ist, versteht sich von selbst.

Durch die zugewiesenen Margen wird allen von der Leitungsebene bis zum Kundenberater einer Bank deutlich, welche Produkte hohe Margen bringen und entsprechend zu pflegen sind. Beispielsweise können der unverzinslichen oder gering verzinslichen Sichteinlage am Girokonto und dem klassischen Sparbuch in der Regel hohe

Margen, den so genannten Geldmarkt- oder "Cash-Konten" nur niedrigere Margen zugewiesen werden. Eine Umschichtung ohne dringenden Anlass von den erstgenannten Konten zum Geldmarktkonto, nur um "Aktivität" zu zeigen oder Umsatzziele zu erfüllen, sollte demnach unterbleiben.

Eine weitestgehende Margenkonstanz bzw. Zinsunabhängigkeit der Marge kann nur erreicht werden, wenn intensiv über das zukünftige Kundenverhalten und die möglichen Strategien der Konkurrenz nachgedacht wird. Dabei dürfen nicht nur die aktuellen Produkte im Blick sein. Eventuell empfiehlt sich dabei eine Straffung und inhaltliche Neuausrichtung der vorhandenen Produktpalette. Gleichzeitig kann es angebracht sein, durch neue Produkte das Angebot zu ergänzen, um den Kundenwünschen stärker zu entsprechen.

In diesem Zusammenhang ist die aktuelle und künftig zu erwartende Rechtsprechung zur variablen Verzinsung zu beachten. Bereits heute gilt, dass langfristige Sparpläne mit Bonifizierung an einen transparenten Index gebunden sein müssen. Zu erwarten ist, dass der anhaltende Druck von Verbraucherschützern dazu führt, dass die Regelung Schritt für Schritt auch auf andere variable Passiv- und Aktivprodukte ausgeweitet wird.

Die Festlegung der Mischungsverhältnisse greift damit tief in die strategische und operative Steuerung des Marktbereichs ein. Die Mischungsverhältnisse dokumentieren die Produktpolitik und die dortige Erfolgsmessung. Fehlerhafte Mischungsverhältnisse bedeuten unzutreffende Kenntnisse über die tatsächlich erzielten Margen und die Erfolge in einzelnen Produkten bzw. Produktgruppen. Daraus können schwerwiegende Fehlsteuerungen entstehen.

Wird zum Beispiel den Geldmarkt- oder Cash-Konten ein zu "langes" Mischungsverhältnis zugewiesen, also hohe Anteile am "Gleitendem 10-Jahres-Zins", erhält das Produkt eine zu hohe Marge. Entsprechend werden beraterinduzierte Umschichtungen in dieses Produkt begünstigt. Ein hoher Anteil am gleitenden 10-Jahres-Zins bedeutet aber eine träge Zinsanpassung, die am Cash-Konto bei steigenden Zinsen nicht ohne wesentliches Abschmelzen der Guthabenstände durchsetzbar sein dürfte. Letztlich muss die Bank bei einer Zinserhöhung den Zins stärker anpassen, als es dem Mischungsverhältnis entspricht. Dadurch bricht die Marge ein oder wird eventuell sogar negativ. Eine nachträgliche Änderung bzw. Verkürzung der Mischungsverhältnisse bringt dabei keine echte Abhilfe, da die "lang" disponierte Gegenanlage nun bei steigenden Zinsen mit Kursverlusten verkauft werden muss, um die Umschichtung zu ermöglichen.

Wer legt die Mischung fest?

Nahezu alle Sparkassen haben mittlerweile die Mischungsverhältnisse für ihre variablen Kundenprodukte festgelegt. Die Frage ist nur, wie dieser Entscheidungsprozess abgelaufen ist und wer an ihm beteiligt war.

Die Bestimmung der Mischungsverhältnisse erfordert immerhin eine Einschätzung des künftigen Kundenverhaltens unter Berücksichtigung der erwarteten Konkurrenzsituation. Der Mix ist dann richtig gewählt, wenn sich der durch das Mischungsverhältnis festgelegte Bewertungszins parallel zum Kundenzins bewegt. Dies muss gelten, wie immer auch sich der Zins am Interbankenmarkt bei Verwendung realistischer Szenarien entwickelt. Würde die Bank dem Kunden das Mischungsverhältnis offen legen, wie es beim Sparplan mit Bonus bereits heute Pflicht ist, würde der Kundenzins exakt bzw. mit relativ geringen Abweichungen den Bewegungen des Bewertungszinses folgen. Das Institut würde also eine weitgehend konstante Marge erzielen.

Die Bank darf dabei die Rechnung nicht ohne den Wirt bzw. den Kunden machen. Das System funktioniert nur einwandfrei, wenn der Kunde mit der Preisanpassung gerade zufrieden ist, d.h. weder vermindert er wegen Unzufriedenheit mit den als zu schlecht empfundenen Konditionen wesentlich das Volumen noch erhöht er es in hohem Ausmaß, weil er die Kondition als besonders attraktiv empfindet.

Sollen ein Volumenaufbau oder -abbau bewusst geplant werden, müssen ergänzend Ausgleichszahlungen bei der Berechnung der Mischungsverhältnisse einbezogen werden. Dies dürfte aber bei bewusster Produktgestaltung nicht notwendig sein, da ein Volumenwachstum oder eine -abnahme von mehr als 5 % pro Jahr in verteilten Märkten nur dann auftritt, wenn innerhalb des eigenen Instituts massive Umschichtungen erfolgen. Sie gehen aber in aller Regel zu Lasten der Bank und sollten durch kluge Preispolitik und Marktsteuerung soweit wie möglich verhindert werden. Eine Volumenveränderung von 5 %, bei kürzeren Mischungsverhältnissen auch von mehr, kann bei unveränderten Mischungsverhältnissen wie ein konstantes Volumen behandelt werden, ohne dass große Fehler auftreten.²

Bei der Festlegung der Mischungsverhältnisse geht es konkret um Fragen des Kundengeschäfts, der Kundeneinschätzung und der Einschätzung der Konkurrenzsituation. Dies ist die originäre Aufgabe des Marktbereichs eines Kreditinstituts. Die Abteilung Marketing, verstanden im Sinne von Marktbearbeitung und -forschung, kann dabei wertvolle Hinweise liefern, das Controlling fachlichen Input beisteuern. Das Treasury ist beratend, nicht federführend beteiligt. Dies auch vor dem Hintergrund, dass jedes gegebene Mischungsverhältnis durch Gegenmaßnahmen so ausbalanciert werden kann, dass das gewünschte bzw. tolerierte Zinsänderungsrisiko für die Gesamtbank erreicht wird.

Wegen der strategischen Bedeutung dieser Fragen für die Geschäftspolitik eines Kreditinstituts muss der Vorstand unter

Federführung des Marktvorstandes in alle Schritte und Überlegungen umfassend eingebunden werden. Die letzte Entscheidung fällt der Gesamtvorstand nach ausführlicher Beratung. Empfohlen wird dazu die Durchführung einer eintägigen Klausurtagung, in der die Arbeitsergebnisse vorgestellt und die letzten Entscheidungen getroffen werden. Tabelle 1 macht dieses Vorgehen deutlich.

Tabelle 1: Entscheidungsprozesse und Beteiligte*

Vorstand, Produktbereich (Federführung) Marketing und Controlling entscheiden		
Preispolitik		Volumenpolitik
Zinsanpassungspolitik Festlegung des Bewertungszinses als Mischungsverhältnis Gleitender Durchschnitt	Zielmarge Festlegung der Zielmarge je nach Kündigungsrechten und Mindestvolumen	Volumen bzw. Volumenveränderung Die Volumenentwicklung steht in direktem Zusammenhang mit der Preispolitik (Zinsanpassung und Marge)
Die festgelegte Preis- und Volumenpolitik entscheidet über den Deckungsbeitrag der Produkte je Einzelvertrag und in Gesamtbetrachtung und damit über den Markterfolg.		
Das Treasury wird bei der Beratung hinzugezogen. Es prüft, ob die Bewertungszinsen sachlich richtig festgelegt sind und dispositiv ohne Zinsänderungsrisiken nachvollzogen werden können.		
Das Treasury entscheidet über die konkrete Disposition der variablen Produkte unter Beachtung des Zinsänderungsrisikos.		

* siehe auch Sievi, Ch., Kalkulation und Disposition, Bretten 1995, S. 261; Goebel R., Sievi, Ch., Schumacher, M., Wertorientiertes Management und Performancemessung, Stuttgart 1999, S. 80 ff.

Leider zeigt sich in der Praxis jedoch, dass die Mischungsverhältnisse häufig vom Controlling der Bank ausgearbeitet werden und der Marktbereich nicht ausreichend in den Entwicklungs- und Entscheidungsprozess eingebunden wird. Begründet wird dies teilweise mit vermuteten oder tatsächlich gegebenen mangelnden Kenntnissen des Marktbereichs hinsichtlich der Technik der Gleitenden Durchschnitts. Über diese Kenntnisse aber muss die Führungsebene des Marktbereichs verfügen, um das variable Geschäft beurteilen zu können. Wenn sie tatsächlich nicht das entsprechende Sachwissen über die Methode der Gleitenden Durchschnitts hat, fehlt ihr zum einen wichtige Voraussetzungen für die Bestimmung der Mischungsverhältnisse, zum anderen werden die erarbeiteten Ergebnisse nicht ernst genommen.

Der Glaube, man könne "falsch" festgelegte Mischungsverhältnisse ohne Folgen für die Gesamtbank beliebig ändern, muss in diesem Zusammenhang revidiert werden. Denn jede Umstellung der Mischungsverhältnisse erfordert eine Umdisposition der Gegenanlagen variabler Geschäfte, soll das Zinsänderungsrisiko der Bank unverändert bleiben. In der Regel treten dabei Kursverluste auf. Eine durch das Kundenverhalten erforderliche neue Festlegung des Zinsmix' geht damit zu Lasten der Bank und auf das Konto des Marktbereichs. Werden zu träge Mischungsverhältnisse nicht den Konstellationen des Kundenmarktes angepasst, wächst die Gefahr, dass Kunden, die mit dieser Zinsanpassung nicht zufrieden sind, aus dem Produkt "flüchten". Der Marktbereich muss sich stets darüber bewusst sein, dass eine Ände-

rung der Mischungsverhältnisse und der Verlust von Kundengeschäft in der Regel sein Ergebnis schmälert.

Korrekte Vorgehensweise

Diese Überlegungen machen bereits deutlich, dass die Mischungsverhältnisse zukunftsorientiert ermittelt werden müssen. Der Blick in die Vergangenheit lohnt sich dennoch, da er aufzeigt, wie bisher die Zinsen für variable Produkte angepasst wurden. Wenn diese Vorgehensweise bzw. die ihnen zu Grunde liegenden Regeln in der Zukunft weiterhin marktgerecht angewandt werden sollen und können, ist eine vergangenheitsorientierte Analyse sinnvoll.

Bei Berechnungen mit Vergangenheitsdaten muss immer beachtet werden, dass der betrachtete Zeitraum ausreichend lang und aussagekräftig ist. Damit die Reaktion der Kundenzinsen auf veränderte Marktzinsen deutlich wird, muss in den Daten mindestens eine Phase steigender und eine Phase sinkender Zinsen enthalten sein. In der Praxis bedeutet dies, dass die Zeitreihen mindestens bis 1998 zurückreichen müssen. Ideal sind Berechnungen ab 1988. Fehlen diese Voraussetzungen, können zufallsbedingte vergangenheitsorientierte Mischungsverhältnisse in die Irre führen. Zum Beispiel erweist sich im Zeitraum von Juni 2000 bis Dezember 2004 der Gleitende 5-Jahres-Zins träger als der Gleitende 10-Jahres-Zins, was langfristig natürlich falsch ist.

Kreditinstitute, die ihre Mischungen nur vergangenheitsbezogen festgelegt haben, sollten diese in einem Entscheidungsprozess unter Federführung des Marktbereichs nochmals zukunftsorientiert überprüfen.

Mischungsvereinheitlichung?

Teilweise wird die Forderung erhoben, die verschiedenen Bankengruppen sollten ihre Mischungsverhältnisse jeweils einheitlich festlegen, um die Vergleichbarkeit beispielsweise des Zinsänderungsrisiko und Markterfolgs innerhalb der Verbünde zu gewährleisten. Da aber die "richtigen" Mischungsverhältnisse vom jeweiligen Kundenverhalten und der Markt- bzw. Konkurrenzsituation abhängig sind, ist diese Forderung nicht zielführend. So ist etwa zu erwarten, dass eine Flächensparkasse im ländlichen Bereich auf "trägeren" Kunden trifft, die aggressiven Konkurrenzangeboten weniger ausgesetzt sind als Kunden in typischen städtischen Regionen. Zudem können Institute mit namensgleichen Produkten durchaus eine unterschiedliche Produktpolitik verfolgen. Gleiche Mischungsverhältnisse würden in solchen Fällen dazu führen, dass Ungleiches künstlich gleich gemacht wird und dadurch nicht vergleichbar ist.

Mehrere Produkte – ein Mix

Produkte gleichen Namens, mit verschiedenen Eigenschaften oder für unterschiedliche Zwecke können dennoch die gleichen Mischungsverhältnisse aufweisen. Dies ist immer der Fall, wenn sich der Zins der Produkte parallel bewegt. Dann muss der gleiche Bewertungszins gewählt werden, der wiederum parallel zu den Produktzinsen verläuft. Der Unterschied zwischen den Produkten liegt nur in der Marge. Die Differenzierung der Marge ist durch die "Verpackung" des Produkts und die Anforderungen, die der Kunde erfüllen muss, bedingt.

Beispielsweise können herkömmliche Sparbücher mit unterschiedlicher Kündigungsfrist das gleiche Mischungsverhältnis und somit den gleichen Bewertungszins erhalten. Sie unterscheiden sich in diesem Fall nur im gezahlten Zins, der sich aber stets parallel bewegt. Der analoge Fall liegt vor, wenn der Guthabenzins ab einem bestimmten Guthaben höher verzinst wird, ansonsten aber parallel zum Grundzins verläuft (Sparbuch mit Bonus).

Mit eben dem gleichen Mischungsverhältnis können auch Sparpläne mit oder ohne Bonifizierung belegt werden, wenn beabsichtigt ist, den Zins dieser Sparpläne parallel zum Zins der Spareinlagen zu halten. Nur wenn es Gründe gibt, die eine von den herkömmlichen Spareinlagen abweichende Zinsanpassung erfordern, sollte ein anderes Mischungsverhältnis gewählt werden.

Die Zusammenfassung von Produkten zu Produktgruppen mit gleichem Mischungsverhältnis erhöht die Konditionentransparenz in einem Institut. Gleichzeitig wird dadurch die Prämisse der Volumenkonstanz besser erfüllt, weil der Abbau in einem Altprodukt durch den Aufbau in einem Neuprodukt – in der Regel mit gleichem Mischungsverhältnis, aber in der Regel geringerer Marge – kompensiert wird.

Ein Produkt – mehrere Mischungen

Viele Kundenprodukte eines Kreditinstituts tragen häufig zwar den gleichen Namen, zerfallen aber bei genauerer Betrachtung in zwei oder mehrere Teilprodukte mit unterschiedlicher Zinsanpassung. Ein typisches Beispiel dafür ist ein Sparprodukt, bei dem ein Mindestguthaben gefordert wird, ab dem es besser verzinst wird. Unterhalb des Mindestguthabens wird kein Zins oder ein konstanter Mindestzins (z.B. 0,5 %) gezahlt, der nur "sehr träge" angepasst wird. In diesem Fall kann der Gesamtsaldo unterhalb des Mindestguthabens mit 100 % "Gleitend 10 Jahre", gegebenenfalls mit geringen Anteilen des Gleitenden 3-Monats-Zinses oder 1-Jahres-Zinses bewertet werden. Der darüber hinausgehende Bestand muss mit einem kürzeren Mischungsverhältnis bewertet werden.

Werden in unserem Beispiel mehrere Schwellen gesetzt, bei denen die Guthabenverzinsung ansteigt, müssen zwei Fälle

unterschieden werden:

- Bewegen sich die Zinsen für die verschiedenen Betragshöhen parallel, so kann ein einheitliches Mischungsverhältnis vorgegeben werden. Der Unterschied liegt nur in der je nach Sparbetrag unterschiedlichen Marge. Hier handelt es sich um einen analogen Fall zu gleicher Zinsanpassung bei verschiedenen Produkten.
- Bewegen sich die Zinsen für die verschiedenen Betragshöhen nicht parallel, ist jeder Schicht ein anderes Mischungsverhältnis zuzuordnen. Regelmäßig müssen dabei höhere Beträge schneller angepasst werden, so dass das Mischungsverhältnis dafür "kürzer" ist (siehe Abbildung 1).

In der Praxis treten im zweiten Fall meist Probleme auf, da die Bestände informationstechnisch nicht getrennt werden können. Auch ist eine differenzierte Marktbewertung nicht möglich, da pro Produkt nur ein Bewertungszins vergeben werden kann. Der "Notanker" in dieser Situation ist häufig, für den Gesamtbestand ein einheitliches Mischungsverhältnis festzulegen, das eine gewichtete Mischung der jeweiligen Einzelmischungen ist. Dabei werden jedoch die höheren Beträge in der Marge begünstigt, da wegen des "kürzeren" Mischungsverhältnisses ein niedrigerer Bewertungszins zu Grunde liegt. Dies kann Fehlsteuerungen zur Folge haben, weil sich die Berater auf die scheinbar profitabelste Schicht der hohen Beträge konzentrieren, in Wirklichkeit dort aber geringere Margen erzielen als es in der Profitcenter-Rechnung ausweist.

Eine Differenzierung des Bewertungszinses kann auch notwendig sein, wenn das gleiche Produkt unterschiedlichen Kundengruppen angeboten wird. Empfohlen wird hier, stets zu prüfen, ob beim gleichen Produkt zwischen Privat- und Firmenkunden unterschieden werden muss. Ein Firmenkunde wird etwa ein verzinsliches Girokonto anstreben, während Privatkunden in der Regel mit unverzinslichen Sichteinlagen zufrieden sind.

Beispiel geldmarktnahe Verzinsung

Viele Banken bieten ihren Kunden Konten mit "geldmarktnaher" Verzinsung an (Cash-, Geldmarkt-, "Top-Zins-Konto" etc.). Diesen Konten ist gemein, dass bei täglicher Verfügbarkeit ein relativ attraktiver Zins gezahlt wird, der bei Zinsänderungen am Geld- und Kapitalmarkt stärker angepasst wird, als dies bei anderen variabel verzinslichen Sparprodukten der Fall ist. Zahlungsverkehr ist bei diesen Konten nur vom und zum Girokonto möglich. Häufig ersetzt dieses Konto das frühere "Termingeld" oder "Festgeld", das nur noch auf besonderen Kundenwunsch angeboten wird.

In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass Kunden mit höherem Einlagevolumen zu einen günstigeren Konditionen, zum anderen eine marktnähere Verzinsung erwarten und auch

durchsetzen können. Ansonsten werden sie ihr Kapital relativ rasch abziehen. Dagegen können niedrigere Kapitalbeträge weniger gut verzinst und langsamer an die Zinsentwicklung angepasst werden. Abbildung 1 zeigt den fiktiven Zinsverlauf von drei Anlagesummen ("kleiner Betrag", "mittlerer Betrag" und "hoher Betrag") wie er sich hypothetisch in der Vergangenheit hätte ergeben können. Diese Darstellung dient gleichzeitig als Projektion eines künftigen Verlaufs.

Die Zielmarge und der daraus resultierende Kundenzins sind nur beispielhaft zu verstehen. Das Institut kann die Zielmarge je nach Konkurrenzsituation höher oder niedriger ansetzen. In dieser Situation besitzt die Bank für ihre Produktgestaltung verschiedene Möglichkeiten, von denen hier drei exemplarisch diskutiert werden.

Möglichkeit 1

Ein Kreditinstitut kann zunächst völlig unabhängig vom Anlagebetrag eine einheitliche Kondition anbieten, wobei eventuell ein Mindestbetrag definiert ist. Durch die Zinshöhe und Art der Zinsanpassung wählt sie gewissermaßen indirekt die Kundengruppen bzw. Betragshöhen, für die das Angebot attraktiv ist. Dabei bestehen drei Möglichkeiten:

- Alle Kunden erhalten das Angebot, das unter "kleiner Betrag" ausgewiesen ist. Die Bank zielt damit primär die Kunden ab, die nur keine Beträge aufbringen können und entsprechend mit dem "trägeren" Zinsverlauf zufrieden sind. Die Kunden, die mittlere Anlagesummen aufbringen können, werden das Angebot nur in kleinerem Anteil wahrnehmen. Kunden mit hohen Anlagebeträgen werden nur ausnahmsweise vertreten sein. Die Bank schöpft somit den Markt mit diesem Produkt nur teilweise ab (Variante a).
- Alle Kunden erhalten das Angebot, das Angebot "mittlerer Betrag". Die Bank wird damit alle Kunden erreichen, die kleine und mittlere Beträge anlegen. Dabei bietet sie für die kleinen Beträge eine zu günstige Kondition, da die Kunden mit einer niedrigeren Verzinsung ebenfalls zufrieden wären. Die Kunden mit hohen Anlagebeträgen werden nur teilweise erreicht (Variante b).
- Alle Kunden erhalten das Angebot, das Angebot für "hoher Betrag". Die Bank wird damit ausnahmslos alle Kunden erreichen. Sie bietet aber für die kleinen und mittleren Beträge eine zu günstige Kondition und verschenkt Marge (Variante c).

Die Vorgehensweise kann damit in allen drei Varianten nicht befriedigen.

Möglichkeit 2

Das Kreditinstitut bietet betragsabhängig am Konto eine unterschiedliche Verzinsung an. Dies kann zum Beispiel dadurch realisiert werden, dass als Grundzins der Zinsfuß "kleiner Betrag" bezahlt wird. Für höhere Guthabenstände erhält der Anleger einen Zinsbonus. Diese Lösung hat den Vorteil, dass alle Kundengruppen zielgerecht erreicht werden und jede Gruppe das "passende" Angebot erhält. Der Markt wird hinsichtlich der Kunden und hinsichtlich der Marge optimal ausgeschöpft.

Leider ist die informationstechnische Abwicklung dieser Lösung durch die Rechenzentren derzeit nicht möglich, da pro Produkt nur ein Bewertungszins vergeben werden kann. In der Praxis wird deshalb für diese Konten ein einheitlicher Bewertungszins angewandt, der sich als kapitalgewichtete Mischung der drei Mischungsverhältnisse ergibt. Diese Lösung ist jedoch ebenfalls nicht zufriedenstellend, da den drei Beträgen in Wirklichkeit verschiedene Bewertungszinsen zuzuordnen sind. Durch die einheitliche Bewertung werden den niedrigen Beträge zu schlechte, den hohen Beträgen zu gute Margen zugeordnet. Die Profitcenter-Rechnung ist nicht korrekt und führt zum Fehlverhalten der Berater: Die hohen Beträge werden zu intensiv, die kleinen Beträge zu wenig umworben. Abhilfe kann nur eine bankinterne Ergänzung der Profitcenter-Rechnung bieten, die jedoch einen hohen internen Aufwand bedeutet.

1. Zinsentwicklung in Abhängigkeit vom Anlagebetrag (angenommene Kundenerwartung)



Tabelle 2: Daten der Zinsverläufe

Betragshöhe	Mischungsverhältnis		Zielmarge	Kundenzins am 30.12.2006
	Gleitend 3 M	Gleitend 10 J		
"Kleiner Betrag"	60	40	2,45	1,5
"Mittlerer Betrag"	75	25	1,60	2,20
"Hoher Betrag"	100	0	0,50	3,10

Möglichkeit 3

Einen Ausweg aus dem obigen Dilemma kann die dritte Möglichkeit eröffnen. Das Kreditinstitut bietet nicht ein einheitliches Konto, sondern drei Cash-Konten an, die unterschiedliche Namen erhalten (z.B. Cash-Konto, Cash-Konto+, Cash-Konto++ etc.). Die Namen bringen zum Ausdruck, dass eine unterschiedlich hohe Verzinsung geboten wird. Diese Verzinsung wird jedoch nur gewährt, wenn das jeweils festgelegte Mindestguthaben überschritten wird.

Die Betragsstufen könnten zum Beispiel ab 2.000, 7.500 und 15.000 Euro betragen. Unterhalb des für das jeweilige Konto notwendigen Mindestguthabens wird eine niedrige Grundverzinsung geboten, die unter der Verzinsung von "kleiner Betrag" liegt (etwa 1,0 % Ende 2006) und sehr träge angepasst wird.

Bei dieser Lösung sind die Kunden selbst verantwortlich, entsprechende Umbuchungen zwischen den Konten vorzunehmen. Sie können auf das Konto mit der jeweils höheren Verzinsung umbuchen, wenn der mögliche Anlagebetrag das zugehörige Mindestguthaben überschreitet. Bei Abhebungen müssen sie aber darauf achten, dass der Mindestanlagebetrag nicht unterschritten wird, da sonst nur die Mindestverzinsung anfällt. Eine Umbuchung auf das Konto mit der entsprechenden Anforderung für das Mindestguthaben verhindert dies.

In der Praxis kann davon ausgegangen werden, dass die Kunden bei Betragsveränderungen nicht sofort mit Umbuchung reagieren. Dadurch kann es etwa vorkommen, dass Beträge von mehr als 15.000 Euro am Cash-Konto+ verbleiben, obwohl der Kunde schon die höhere Verzinsungsstufe mit Hilfe des Cash-Kontos++ erreichen könnte. Ebenso werden auf allen drei Konten Beträge unterhalb des jeweiligen Mindestguthabens mit der niedrigen Grundverzinsung verbleiben. Beides ist zum Vorteil der Bank. Dabei kann der Zugang zu den höher verzinslichen Konten (oder nur zum höchstverzinslichen Konto) auf Buchungen im Internet beschränkt werden. Jedes der drei Konten wird einheitlich mit dem entsprechenden Mischungsverhältnis bewertet (siehe Tabelle 2). Dabei müssten eigentlich die Beträge, die unterhalb des jeweiligen Mindestguthabens am Konto verbleiben, mit einem längeren Bewertungszins (etwa 80 % Gleitendem 10-Jahres-Zins, 20 % Gleitendem 3-Monats-Zins) bewertet werden. Doch ist zu erwarten, dass die entsprechenden Volumina relativ klein sein würden. Entsprechend wird nur mit einem einheitlichen Mischungsverhältnis bewertet. Die Beträge unterhalb des Mindestguthabens werden dadurch in der Profitcenter-Rechnung weniger attraktiv dargestellt, als sie für die Bank sind. Aus Sicht der Steuerung ist dies unschädlich, da die Beratung nicht aktiv dahingehend ausgerichtet werden soll, Beträge unterhalb des Mindestguthabens auf den Konten zu belassen.

Im dritten Vorschlag werden die Nachteile der Modelle 1 und 2 vermieden. Es werden alle Kunden zielgerecht angesprochen, die jeweils "passende" Marge wird realisiert und der Vorschlag kann informationstechnisch mit den bestehenden Systemen umge-

setzt werden. Gleichzeitig fallen Zusatzgewinne aus von den Kunden versäumten Umbuchungen an.

Vorschlag 3 ist allerdings organisatorisch aufwändiger als die beiden anderen Möglichkeiten. In welchem Ausmaß durch zwei zusätzlichen Konten und die entsprechenden Umbuchungen im Vergleich zu einem Konto die Kosten steigen, kann nicht beurteilt werden. Die Erstberatung ist ebenfalls etwas umfangreicher als bei nur einem Konto. Durch entsprechendes Informationsmaterial dürfte jedoch bei den Kunden die notwendige Klarheit geschaffen und das entsprechende Verständnis geweckt werden können.

Die Vorschläge 1, 2 und 3 sind nicht die einzigen Möglichkeiten, Cash-Konten zu gestalten. Eine Vielzahl weiterer Varianten ist möglich. Ein Kreditinstitut sollte dabei immer darauf achten, dass sowohl die Interessen der Kunden berücksichtigt werden als auch die interne Ergebnisabbildung möglich ist.

Autoren

Dr. Christian Sievi

Studium der Mathematik wirtschaftswissenschaftlicher Richtung. Promotion bei Prof. Heinen in München.

Seit 1981 selbständig als freiberuflicher Wirtschaftsmathematiker. Verantwortlich für zahlreiche finanzmathematische Veröffentlichungen. Maßgeblich beteiligt an der Diskussion und Entwicklung der Marktzins-, Barwert- und Performancemethode sowie zur Integration aller Risiken.

Olaf Wegner

Referent und Projektleiter beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV).

Regina Zühlsdorf

Studium der Wirtschaftsmathematik an der Universität Karlsruhe. Aufbaustudium im Bereich Banking & Finance (MA) an der Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt am Main. Seit 1999 bei GILLARDON tätig im Produktmanagement Front Office – Kalkulationssysteme.

Literatur

Sievi, Ch., Wegner, O., Variable Produkte im Kundengeschäft, Stuttgart 2005

Sievi, Ch., Neugestaltung variabler Passivprodukte, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 7 / 1999, S. 311 ff.

Goebel, R., Sievi, Ch., Schumacher, M., Wertorientiertes Management und Performancemessung, Stuttgart 1999

Sievi, Ch., Kalkulation und Disposition, Bretten 1995

Branchenspezialist für die Finanzwirtschaft

Als Branchenspezialist für die Finanzwirtschaft stärken wir mit unserem Leistungsportfolio die Wirtschaftlichkeit und den Erfolg unserer Kunden. Mit den Produktlinien THINC™, MARZIPAN™ und evenit™ stellen wir unseren Kunden hochwertige Lösungen für die Bereiche

- Gesamtbanksteuerung
- Produktberatung und -kalkulation
- Kundenberatung und Finanzplanung

zur Verfügung. Fachliche und gesetzliche Erweiterungen werden mit hoher Aktualität abgebildet, finanzmathematische und bankfachliche Forschungsergebnisse anwenderfreundlich umgesetzt.

In der Praxis bewährte **Softwarelösungen** bilden im Verbund mit unserem breiten Angebot an hochwertigen **Beratungsleistungen** und einem aktuellen **Seminarprogramm** einen durchgängigen Prozess.

Gesamtbanksteuerung

Unsere Kernkompetenzen im Bereich Gesamtbanksteuerung liegen in den Themen Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisikosteuerung, Bilanzstrukturmanagement, Profit-Center-Steuerung, Basel II und IFRS. Aktuelle Themen des Aufsichtsrechts – wie Umsetzung der MaRisk – werden ständig ergänzt.

Produktkalkulation und -beratung

Unsere Lösung im Bereich Produktkalkulation und -beratung unterstützt die wertorientierte Kalkulation und ermöglicht eine ertragsorientierte Konditionierung der Finanzprodukte. Dabei wird eine adäquate Risikoprämie oder mögliche Vertragsgestaltungen (zum Beispiel Sondertilgungsrechte) berücksichtigt.

Kundenberatung und Finanzplanung

Mit unserem modularen themenorientierten Beratungssystem unterstützen wir eine moderne und effiziente Kundenberatung, die eine einheitliche Qualität der Beratung in allen Vertriebskanälen ermöglicht. Die integrierte Produktempfehlung berücksichtigt die Vertriebsziele des Institutes und die Interessen des Kunden.



G-200-2007-0208-1-2

GILLARDON ist Branchenspezialist für Softwarelösungen, Beratung und Seminare in den Themenbereichen Kundenberatung, Produktkalkulation und Gesamtbanksteuerung.