

# Aktuelle Herausforderungen für variable Produkte in der Vertriebssteuerung

Variable Geschäfte sind schon eine komische Sache, oder? Dem Kunden wird das Recht eingeräumt, täglich seine Einlage abziehen oder seine Verbindlichkeit abzulösen. Für den Kunden sehr praktisch. Für die Bankkalkulation und das Treasury allerdings eine enorme Herausforderung. Insbesondere in Zeiten anhaltend niedriger Zinsen und zu erwartenden Volumenwanderungen bei steigenden Zinsen stellt sich die Frage: Wie soll ein Volumen bewertet werden, das theoretisch flüchtig ist, in der Praxis aber lange im Haus bleibt (Stichwort: „Notgroschen“ auf dem laufenden Konto)?



## ENTSTEHUNG UND WIRKUNG VON PERIODISCHEN AUSGLEICHSZAHLUNGEN

Periodisierte Ausgleichszahlungen entstehen durch Schwankungen des Volumens oder Änderungen des Mischungsverhältnisses bei variablen Produkten. Hintergrund ist, dass zufließendes Volumen nicht zu dem an der Position hinterlegten historischen Gleitzins angelegt werden kann. Periodische Ausgleichszahlungen hängen vom Zinsumfeld und der Volumenänderung ab und können anhand der folgenden Tabelle qualifiziert werden:

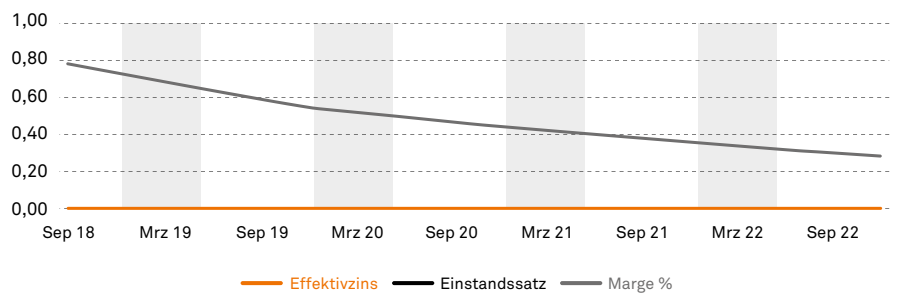
Geschäftstyp	Zinsumfeld	Volumenveränderung	Ausgleichszahlung
passiv	Historischer Gleitzins > Marktzins	Steigerung	Negativ
passiv	Historischer Gleitzins < Marktzins	Steigerung	Positiv
passiv	Historischer Gleitzins > Marktzins	Rückgang	Positiv
passiv	Historischer Gleitzins < Marktzins	Rückgang	Negativ
aktiv	Historischer Gleitzins > Marktzins	Steigerung	Positiv
aktiv	Historischer Gleitzins < Marktzins	Steigerung	Negativ
aktiv	Historischer Gleitzins > Marktzins	Rückgang	Negativ
aktiv	Historischer Gleitzins < Marktzins	Rückgang	Positiv

**Tabelle 1:** Wirkrichtung von Ausgleichszahlungen

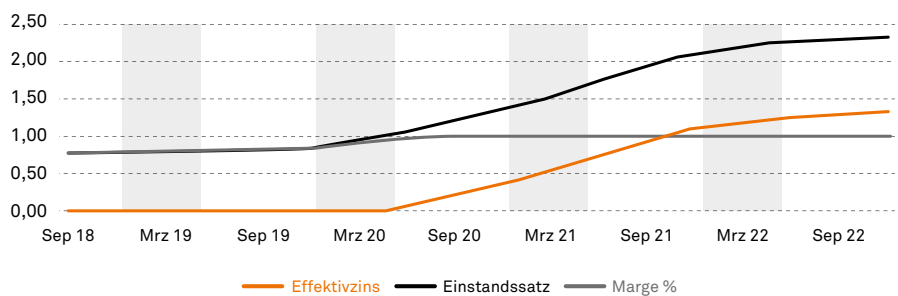
### NEUE HERAUSFORDERUNGEN DURCH ANHALTENDE NIEDRIGZINSEN

Viele Häuser steuern ihre Geschäftsfelder und Vertriebsbereiche mithilfe von Deckungs- beziehungsweise Zinskonditionenbeiträgen, die sich im Wesentlichen aus Margen und Volumen zusammensetzen. Für die Vertriebssteuerung ist also die Marge aus den Produkten ein relevantes Kriterium. Vor dem Hintergrund weiter sinkender Markt- und Gleitzinsen stellt sich jedoch die Frage: Bleibt die dem Vertrieb verrechnete Marge ceteris paribus immer noch gleich und kann der Marktbereich die geplante Marge überhaupt erreichen? Diese Fragestellungen werden am Beispiel einer klassischen Spareinlage betrachtet, wobei die Planmarge bei 1 Prozent liegen soll.

Betrachtet man die Marge im Fall von konstanten Zinsen, so stellt man fest, dass sie abnimmt, da keine Weitergabe von Zinssätzen unter 0 Prozent an den Kunden erfolgt. Dieser Margenverzicht führt dazu, dass die



**Abbildung 1:** Margenverengung bei konstanten Zinsen und einer Planmarge von 1 Prozent



**Abbildung 2:** Margenverlauf bei steigenden Zinsen und einer Planmarge von 1 Prozent

## UM DIE VOLUMENWANDERUNG KORREKT ABBILDEN ZU KÖNNEN, WERDEN DREI PRODUKTE BETRACHTET:

Produkt	Volumen aktueller Stichtag	Kalkulationsvorschrift
Spareinlagen	38.495.963	35 Prozent TG; 20 Prozent 1 Jahr; 20 Prozent 2 Jahre; 25 Prozent 7 Jahre
Festzinsanlagen	1.190.329	3 Jahre fest
Sichteinlagen	85.737.569	40 Prozent 6 Monate; 60 Prozent 7 Jahre

Abbildung 3: Produktportfolio der Beispielbank

Marge keine Aktionsvariable, sondern nur noch das Ergebnis aus der Differenz von Marktzins und „theoretisch festen“ Kundenzins ist. Der Vertrieb kann diese (fast) nicht mehr beeinflussen. Eine im Beispiel mit 1 Prozent geplante Marge bleibt unerreichbar.

Auch im Fall von steigenden Zinsen bleibt die Situation zunächst unverändert. Erst nach ca. 2,5 Jahren (März 2020) kann die geplante Marge von 1 Prozent überhaupt realisiert werden.

### Fazit:

In beiden Situationen ist die Zielausrichtung des Marktbereiches nach Margen oder Deckungsbeiträgen nicht sinnvoll möglich, da keine vollständige Beeinflussbarkeit gegeben ist.

» Die Frage nach der Kalkulation von variablen Geschäften ist durch das Modell der gleitenden Durchschnitte weitgehend beantwortet. Diese unterstellt als Modellparameter ein über den Zeitablauf konstantes Volumen.«

In diesen Fällen müsste der Vertrieb sein Ziel entweder nach der erwarteten möglichen Marge ausrichten oder es müsste (nur für die Vertriebssteuerung) eine Besserstellung des Marktes in Höhe des Margenverzichts erfolgen.

### AUSGLEICHSZAHLUNGEN VERÄNDERN DIE VERTRIEBSMARGE

Die Frage nach der Kalkulation von variablen Geschäften ist durch das Modell der gleiten-

den Durchschnitte weitgehend beantwortet. Diese unterstellt als Modellparameter ein über den Zeitablauf konstantes Volumen. Doch diese Annahme ist seit der Finanzmarktkrise und der damit verbundenen Erosion der Marktzinsen nicht mehr aufrechtzuerhalten. Mangels Alternativen kam es zu einem massiven Umschichtungseffekt von auslaufendem Festzinsgeschäft in variable Produkte wie zum Beispiel Sicht- oder Spareinlagen. In der Konsequenz wurden mit der Marktzinsmethode viel zu hohe

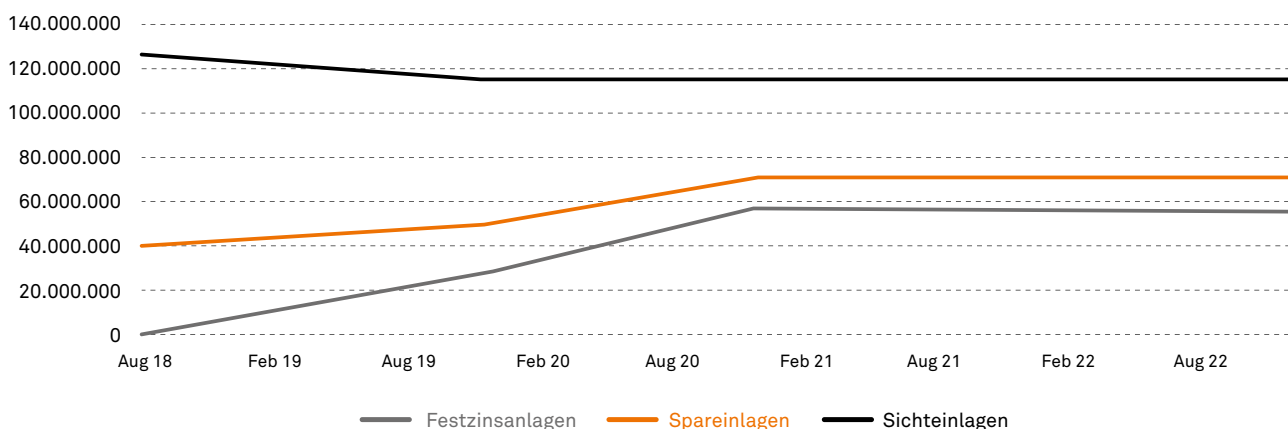


Abbildung 4: Angenommene Volumenumschichtung von Variabel nach Festzins im Zeitverlauf

Konditionenbeiträge ermittelt, während der Strukturbeitrag – oft eine Residualgröße zum Gesamtzinsüberschuss – zu niedrig, in manchen Häusern gar negativ war.

Mit Einführung der Ausgleichszahlungen in die Softwaresysteme der Banksteuerung wurde diesem Umstand Rechnung getragen. Ausgleichszahlungen sind ein Korrektiv, das das Dilemma berücksichtigt, dass neu zufließendes Volumen nicht sofort im historischen Gleitzins angelegt werden kann.

Die Auswirkung der Berücksichtigung von periodischen Ausgleichszahlungen wird im Folgenden ebenfalls an einem Praxisbeispiel gezeigt. Geklärt werden sollen die Fragen:

**Wie wirken sich Volumenänderungen in einem steigenden Zinsumfeld auf die Profitabilität von Produkten aus? Kommt es erneut zu einer massiven Verwässerung der mit der Marktzinsmethode berechneten Margen? Kommen die geplanten Vertriebsmargen in der Planung an?**

Dabei wird für die Betrachtung bewusst auf die Initialisierung der Historie verzichtet. Auf diese Weise können die isolierten Effekte aus der Volumenänderung analysiert werden.

In der Simulation wird nun in einem sich normalisierenden Zinsumfeld (stufenweise + 250 Basispunkte (BP) in drei Jahren) eine Rückwanderung der variablen Produkte in Festzins (jeweils 25 Prozent nach einem und nach zwei Jahren) sowie ein geringfügiger Abfluss von Volumen simuliert.

Anschließend wird die Profitabilität anhand von zwei zusätzlichen Kennzahlen neben der periodisierten Ausgleichszahlung betrachtet: Die Marge ist die Bruttomarge nach Liquiditätskosten, aber vor periodischer Ausgleichszahlung. Die Grenzmenge ist ein Maß für die Rendite, die auf den letzten zufließenden Euro erwirtschaftet wird. Die Betrachtung der Profitabilität der Produkte in Summe ergibt folgendes Bild (siehe Tabelle 2).

Aufgrund der oben beschriebenen Effekte aus dem Niedrigzinsumfeld wird die Planmarge von 1 Prozent wieder erst im vierten Jahr erreicht. Das Entstehen von positiven Ausgleichszahlungen widerspricht zunächst der Erwartungshaltung. Die Analyse der Zinsverläufe zeigt, dass dieser Effekt darin begründet liegt, dass die Marktzinsen noch einige Zeit niedriger als die Gleitzinsen sind. In diesem Zinsumfeld führen Volumenrückgänge zu positiven Ausgleichszahlungen (vgl. Abbildung 5).

Die Grenzprofitabilität, also die Marge, die mit einem neu zugeflossenen Euro-Volumen generiert wird, ist wie zu erwarten deutlich geringer als die Marge der gesamten Position, also inklusive Altgeschäft im eingeschwungenen Zustand.

#### **Fazit:**

Die Berücksichtigung von periodisierten Ausgleichszahlungen ist dazu geeignet, die Verletzung der Modellannahme konstanter Volumen zu heilen. In der Konsequenz führt dies dazu, dass die in den Produkten beobachteten Margen von den in der Planung angenommenen Margen abweichen, selbst wenn der Vertrieb seine Vertriebsziele genau erfüllt. Die befürchtete Belastung der Institute durch den Rückfluss von variablen Volumen in Festzinsprodukte bleibt – zumindest im Beispiel – aus.

## **INTEGRATION IN DIE STANDARD-SYSTEME**

Seit Release 18.0 können Institute periodisierte Ausgleichszahlungen maschinell im msgGillardon PORTAL berechnen lassen. Dabei treten folgende neue Kennzahlen auf: »

» Die Grenzprofitabilität, also die Marge, die mit einem neu zugeflossenen Euro-Volumen generiert wird, ist wie zu erwarten deutlich geringer als die Marge der gesamten Position, also inklusive Altgeschäft im eingeschwungenen Zustand.«



Summe	Dezember 18	Dezember 19	Dezember 20	Dezember 21	Dezember 22
Marge in %	0,89	0,83	0,85	0,90	0,99
period. Ausgleichszahlung in %	0,05	0,18	0,17	0,10	0,03
Grenzmarge Neugeschäft	-0,09	0,27	0,56	0,80	0,73

**Tabelle 2:** Berechnung der Grenzmarge bei steigenden Zinsen und Volumenrückwanderung

### Historischer Gleitzins

Der historische Gleitzins ist der „alte“ Bewertungszins des Portfolios. Auf dieser Basis wurde in der Vergangenheit die Margenberechnung durchgeführt, was zu den Verschiebungen in der Ergebnisspaltung geführt hat.

### Aktueller Markteinstand

Der aktuelle Markteinstand ist der Zins, der sich auf Basis aller neu hinzugekommenen Papiere ergibt. Er wird zur Berechnung der Neugeschäftsmarge verwendet und ist ein Maß für die Profitabilität des zufließenden „Grenzeuros“. Über diese Kennzahl kann bewertet werden, ob das zufließende Geschäft für sich genommen noch profitabel ist.

### Replikationszins

Der Replikationszins ist der Bewertungszins der Gesamtposition, der sich auf Basis der Volumenveränderungen in der Vergangenheit ergeben hat. Er ist Basis zur Ermittlung der Profitabilität der Gesamtposition inklusive des zu- oder abgeflossenen Volumens.

### Periodische Ausgleichszahlung

Die periodische Ausgleichszahlung beschreibt die Differenz zwischen dem histo-

rischen Gleitzins und dem Replikationszins auf Basis der Volumenänderung. Sie ist das Korrektiv der laufenden Marge.

### WACHSENDE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE INSTITUTE

Im S-Datawarehouse (SDWH) und der Nachkalkulation für Sparkassen sind bisher nur barwertige Ausgleichszahlungen verfügbar, deren Vermengung mit periodischen Vertriebszielen sich verbietet. Dort ist die Integration der periodischen Ausgleichszahlungen erst in diesem Jahr 2019 oder später vorgesehen.

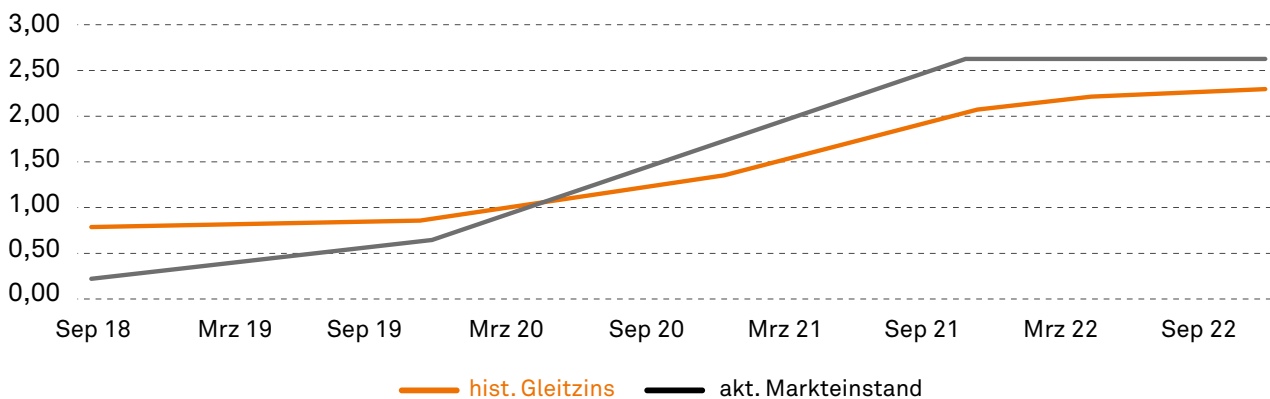
Als Brückenlösung können die Häuser allerdings heute schon die Informationen aus der Banksteuerung nutzen und diese in das SDWH und damit die Standard-Vertriebssteuerung übertragen. In der Praxis kann dies durch die Integration eines spezifischen Korrektivs als Bonus oder Malus an der Position erfolgen. Dazu können teilautomatisierte Brückenlösungen mit Anbindung zum Beispiel an die offene Schnittstelle des SDWH genutzt und so ein schlanker monatlicher Prozess realisiert werden.

Für die Steuerung können bei Betrachtung zu kleiner Einheiten (zum Beispiel Berater oder Filiale) außerdem Fehlsteuerungsimpulse für den Vertrieb entstehen. Wenn der Marktbereich seinen eigenen Replikationszins beeinflussen kann, ist es für findige Vertriebler möglich, eine Optimierung der Deckungsbeiträge durch das geschickte Umschichten von Volumen je nach Zinsphasen und damit das Erzielen einer möglichst hohen positiven Ausgleichszahlung zu generieren. Dieser Fehlsteuerungsimpuls kann durch unseren Ansatz mit Bonus und Malus auf Ebene des Produktes vermieden werden. ■

### Ansprechpartner:



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



**Abbildung 5:** Vergleich von historischem Einstand und aktuellem Markteinstand