

## Passivgeschäft

# Umdenken notwendig

Die aktuell niedrigen und sogar teilweise negativen Zinsen, verbunden mit einer insgesamt sehr flachen Zinsstrukturkurve, führen dazu, dass Kunden kaum mehr andere Produkte als Sichteinlagen und Geldmarktkonten nutzen. In diesem Kontext steigen die Zinsänderungsrisiken und sinken die Konditionsbeiträge. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und wie das Passivgeschäft überhaupt noch rentabel betrieben werden kann.

## Thomas Gimperlein und Dieter Rottmeir

**D**as immer noch beherrschende Kundenmotiv bleibt auch in diesen Zeiten Verfügbarkeit und Sicherheit. Durch die niedrigen Zinsen und den aus der Zinsstruktur abgeleiteten fehlenden Anreiz für die Kunden, längere Zinsbindungen einzugehen, ergibt sich eine starke Tendenz zu Geld-

marktkonten und Sichteinlagen. Abbildung 1 zeigt am Beispiel von sieben ausgewählten Banken, dass diese Produkte in den vergangenen sechs Jahren um bis zu 23 Prozentpunkte zugenommen haben und inzwischen bis zu 70 Prozent der gesamten Passiva ausmachen. Verstärkt wird diese Tendenz durch eine teilweise massive Zunahme von Firmenkundeneinlagen (einerseits wegen fehlender Investitionen, andererseits durch Übertrag, um bei Großbanken Minuszinsen zu vermeiden).

Genauer betrachtet zeigt die Analyse, wie sich der Anteil variabler verzinslicher Produkte an der Bilanzsumme seit dem Jahr 2010 bis zum Jahr 2016 erhöht hat. Bei Bank 5 erhöhte sich dieser Anteil beispielsweise von 46,10 Prozent im Jahr 2010 auf nunmehr 69,44 Prozent.

Dabei sind folgende Fragestellungen für die Steuerung zu beantworten: Parametrisierung und

Konditionsbeitrag sowie die Fragestellung, was „echter“ Bodensatz ist.

Bei Banken, die die Verzinsung für alle variablen Passivprodukte abgeschafft haben, ergibt sich mit der Zeit ein deutlicher Aufbau der Sichteinlagen. Die Kunden disponieren wegen der in allen Produktarten sehr niedrigen Zinsen nicht mehr auf Geldmarktkonten oder andere Produkte um. Da die Sichteinlagen in der Regel als klassische Bodensatzprodukte mit entsprechend langen Laufzeiten parametrisiert sind, ergibt sich ein Handlungsbedarf bei den Kalkulationsmethoden und unter Umständen auch bei der Zusammenstellung des ZIM-Baums in VR-Control.

Auf keinen Fall dürfen die neu zugeflossenen Gelder dem Marktbereich anhand der historischen auf gleitenden Durchschnittsbasierenden Einständen zugerechnet werden. Hier würden sich



Thomas Gimperlein ist Vorstandssprecher der VR meine Bank eG, Neustadt an der Aisch.  
E-Mail: thomas.gimperlein@vrmeinebank.de



Dieter Rottmeir ist Gründer und Vorstandsvorsitzender beim Kompetenzzentrum Risiko-Steuerung KC Risk AG.  
E-Mail: dieter.rottmeir@kcrisk.de

**Abb. 1:** Veränderung der variablen Einlagen seit 2010

Summe variabler Passiva an Bilanzsumme	Kalenderjahr	Bank 1	Bank 2	Bank 3	Bank 4	Bank 5	Bank 6	Bank 7	
Anteil SE/GM/RS an der Bilanzsumme	2010	Fusion	47,25%	60,77%	43,98%	46,10%	60,77%	38,76%	
	2014		54,64%	55,40%	64,05%	57,01%	64,84%	64,05%	52,76%
	2016		55,21%	64,80%	67,06%	59,18%	69,44%	67,91%	53,60%
Erhöhung Anteil variabler Produkte			17,55%	6,29%	15,20%	23,34%	7,14%	14,84%	

SE = Sichteinlage | GM = Geldmarkt | RS = Renditesparen

Duration variabler Passiva	Kalenderjahr	Bank 1	Bank 2	Bank 3	Bank 4	Bank 5	Bank 6	Bank 7	
Durationsbeitrag	2010	Fusion	2,25	1,63	2,50	1,51	1,63	2,11	
	2014		2,24	2,42	2,47	2,51	2,51	2,47	2,25
	2016		1,75	2,47	2,09	2,25	2,39	2,07	2,14
Änderung der Duration seit 2010			0,22	0,46	-0,25	0,88	0,44	0,03	

Konditionsbeiträge ergeben, die in der Gegenanlage nicht erzielbar sind und möglicherweise eine falsche Anreizsteuerung für die Vertriebsmitarbeiter auslösen. Insofern empfiehlt sich für die Betrachtung der Rentabilität solcher Zuflüsse ein Abzielen auf die aktuelle Marktopportunität, die sich aus den jeweils aktuellen Marktsätzen ableitet.

Basierend auf dem Konzept der zukunftsorientierten Parametrisierung ist es darüber hinaus notwendig, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Teile der Sichteinlagen „echte“ Bodensatzeinlagen sind und welcher Teil bei einer anderen Marktumgebung wieder in reagiblere Produkte wie Geldmarktkonten, Spareinlagen oder Termingelder getauscht werden oder dann sogar wieder abfließen. Auch ist es meist sinnvoll, größere Einlagen (zum Beispiel über 500.000 Euro) generell nicht mit einer langen Ablaufrücklaufzeit versehen. Eine zu langfristige Parametrisierung könnte bei einem Zinsanstieg oder unerwartetem Abfluss massive Auswirkung auf die Ertragslage oder die Zinsschockkennziffer und damit den Kapitalplan haben. Eine zu kurze Mischung hingegen kostet mittelfristig Ertrag.

Die Wahl der richtigen Kalkulationskurve für die Einlagen ist ebenfalls ein wichtiges Handlungsfeld. Die oftmals verwendete Swapkurve könnte die Passiva zu schlecht darstellen, da sie die Vorteile dieser Produkte (Trägheit, Granularität, Privilegierung bei LCR etc.) und die damit verbundenen Liquiditätsprämien nicht ausreichend honoriert.

Die Verwendung der „richtigen“ Kurve sollte daher in der Bank ausgiebig diskutiert werden. Gerade auch angesichts der Tatsache, dass im Rahmen des SREP-Prozesses die Rentabilität des Geschäftsmodells im Fokus steht.

### **Was passiert bei einem mittelfristigen Zinsanstieg?**

Auch wenn es aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (geringes Wachstum, Konsolidierung der Staatshaushalte, hohe Arbeitslosigkeit in weiten Teilen Europas) und der Notenbankpolitik (Negativzinsen, Langfristtender, Anleihekaufprogramme) unwahrscheinlich ist, dass es kurzfristig zu einem deutlichen Zinsanstieg kommen wird, ist es jedoch sicher, dass wir in der Zukunft auch wieder höhere Zinsniveaus sehen werden.

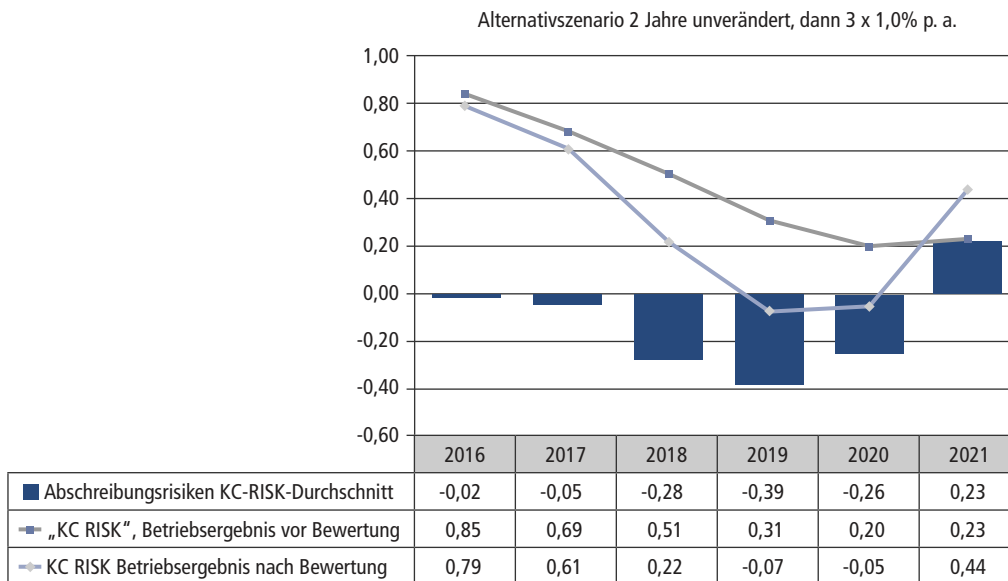
Je länger die Niedrigzinsphase dauert und je mehr langfristige Aktiv-Zinsbindungen damit in die Bilanz kommen, desto herausfordernder ist ein mittelfristiger Zinsanstieg zu managen. Abbildung 2 zeigt aus dem KC-Risk-Benchmarking von 80 Banken, dass es bei einem nachgelagerten Zinsanstieg in zwei Jahren (dann um je 1 Prozentpunkt p.a.) schon im zweiten Jahr zu einem negativen Betriebsergebnis nach (Depot A-)Bewertung kommen wird.

Im Ergebnis kann daraus abgeleitet werden, dass die aktuelle Laufzeit- und Risikostruktur der Aktiva mit der aktuellen Einlagenzusammensetzung nur schwierig durchhaltbar sein wird.

Möglicherweise ungünstigere Parametrisierungen durch Notenbankvorgaben oder Überraschungen durch einen nicht eingeplanten Produktwechsel der Kunden bei steigenden Zinsen könnten dieses Bild noch verstärken. Aus dieser Sicht, die sich später bei Hinzuziehen der regulatorischen Effekte noch ausweitet, ergibt sich ein Impuls, die Passivprodukte (Zinsbindung, Verfügbarkeit, Reagibilität) weiter aktiv zu managen.

### **Herausforderung Regulatorik**

Die Finanzmarktkrise wurde im Wesentlichen dadurch ausgelöst,

**Abb. 2:** KC-RISK-Kundenbenchmarking 2016, Abschreibungsrisiken und Betriebsergebnis

dass Banken die ausgewiesene Liquidität im Stressfall nicht vorhalten konnten. Aus diesem Grund wurden neue aufsichtsrechtliche Regeln geschaffen, die die strukturelle Zahlungsfähigkeit der Banken auch im Stress aufrechterhalten sollen. Mit der LCR ist eine wichtige Norm seit 2015 in Kraft getreten. Die NSFR und die Leverage Ratio sind weitere wichtige Kenngrößen aus diesem Bereich. Die wesentlichen Änderungen bei den Zahlungsmitteln ergeben sich daraus, dass künftig im Schwerpunkt nur noch Staatsanleihen, Covered Bonds und einige Unternehmensanleihen als Liquidität angesetzt werden dürfen. Bankschuldverschreibungen dienen nicht mehr als LCR-Liquidität.

Auf der Passivseite wurden die ursprünglich aus den Produktgattungen abgeleiteten Abflussquoten stärken auf den jeweiligen Kunden und die Größe der Einlage fokussiert. Insbesondere Kunden ohne operative Geschäftsbeziehung, institutionelle Einleger oder Großeinleger werden mit deutlich höheren Abflussquoten belegt. Da im aktuellen Kapital-

marktumfeld mit Minuszinsen und Käufen durch die EZB ein alleiniges Steuern der LCR durch die Anlagenseite nicht zielführend ist, ergeben sich auch Steuerungsnotwendigkeiten für diese Einlagen.

Gerade bei den größeren Einlagen könnten Kündigungsgelder eine Variante sein. Dies wurde schon von einigen Banken erfolgreich umgesetzt. Aber auch bei der Handhabung von Geldmarktkonten vs. Sparangeboten ergeben sich für die Banken teilweise nennenswerte Optimierungsmöglichkeiten.

Wurde ein Großeinleger bisher mit einem Zins von null hereinengenommen und das Geld vorübergehend auf dem Zentralbankkonto geparkt, ergab sich folgende Bild:

- Kundenzins 0 Prozent; Anlagezins 0 Prozent
- Abfluss LCR Kunde 40 Prozent; Zufluss Gegenanlage 25 Prozent

Im Ergebnis wurden vordergründig zumindest keine Euros verloren. Aber es ergab sich schon hier eine Verschlechterung der relativen Bilanzkennzahlen und eine

Belastung der LCR, deren Schließung nur durch den Einsatz von Risikobudget für lange Laufzeiten möglich war. Wenn ab August in der FinanzGruppe negative Zinsen für Zentralbankeinlagen eingeführt werden, verschlechtert sich das Bild erheblich:

- Kundenzins 0 Prozent; Anlagezins, eventuell -0,2 Prozent
- Abfluss LCR Kunde 40 Prozent, Zufluss Gegenanlage 25 Prozent
- Renditen für Level-1a-Assets bis zehn Jahre größtenteils negativ

Zur schon aktuellen LCR-Belastung kommt eine konkrete Ertragsbelastung hinzu. Im Ergebnis wird der Umgang mit den Großeinlegern – und hier vor allem diejenigen mit hoher Volatilität – überdacht und angepasst werden müssen. Unabhängig von der Passiv- und LCR-Problematik wird für alle Volksbanken und Raiffeisenbanken eine wesentlich genauere und enger ausgerichtete Liquiditätsplanung notwendig werden.

### **Fristentransformation und langfristiger Kredit**

Die Grundüberlegung, langfristige Kapitalbindungen nur durch langfristige oder zumindest granulare Einlagen zu finanzieren, wird sich auch auf die Zinsbindungen übertragen. Die aktuellen Konsultationspapiere für das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch sehen für große und volatile Einlagen nur noch wenig Möglichkeiten vor, diese mit langen Ablaufrisiken zu parametrisieren.

Im Ergebnis wird es mit der aktuellen Einlagenstruktur dann kaum mehr möglich sein, ein langlaufendes Kreditgeschäft und Depot A in den derzeitigen Ausprägungen aufrechtzuerhalten. Grundsätzlich ergeben sich hieraus drei Steuerungsmöglichkeiten, die nach Meinung der Autoren allesamt (teilweise) umgesetzt werden müssen:

- Erschließung langfristiger Finanzierungsquellen,
- Abbau überschüssiger Eigenanlagen (Provisionsgeschäft) und
- Übertragung der Zinssicherung auf die Kundenseite.

Bei der Erschließung langfristiger Finanzierungsquellen stellt sich die Interbankenrefinanzierung zwar als einfache, aber auch als vergleichsweise teure Alternative dar. Insofern sollten hier auch Themen wie Pfandbrieffähigkeit oder Kreislaufmodelle für die vermittelten Gelder frühzeitig diskutiert werden.

Unsere Analysen zeigen, dass Einlagenüberschüsse von durchschnittlich mehr als 30 Prozent (mehr Kundeneinlagen als Kundenkredite) mittelfristigen Handlungsbedarf ergeben werden. Natürlich hängt diese Größe maßgeblich von der übrigen Bilanzstruktur und der Kapitalbasis für das Eingehen von Depot-A-Risiken ab.

**Herausforderung Markt**

Die deutschen Bankkunden scheuen seit Langem Aktienanlagen und lange Zinsbindungen bei Geldanlagen. Die Erfahrungen der Finanzmarktkrisen haben diese Tendenz eher noch verstärkt. Diese im Grunde ineffiziente Positionierung wurde von den Kunden akzeptiert, solange es mit sicheren Bankeinlagen zumindest eine positive Realverzinsung zu erzielen gab. Aktuell ist dieses Ziel nicht mehr zu erreichen. Insofern muss mittelfristig ein Umdenken erfolgen, wenn die Kunden nicht langfristig Vermögensverzehr akzeptieren möchten.

Die Herausforderungen werden hier in einem dem Kundenziel „Sicherheit“ folgenden Beratungsansatz und gegebenenfalls auch in der Entwicklung von kapitalmarktgekoppelten Einlagenprodukten liegen. Bis zu einem bestimmten Punkt – je nach Umfang des bilanziellen Passivüberhangs – ist ein Abschmelzen der

Kundenpassiva zugunsten des Depot-B-Geschäfts Zielsetzung vieler Banken. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass der (meist einmalig) erzielte Provisionsertrag im Gegensatz zu einem laufenden Konditionsbeitrag aus einer Passivgeldanlage jährlichen „Druck“ auf neue Wertpapiererträge auslöst. Insofern wären passivwirksame Wertpapierprodukte mit laufendem Ergebnisbeitrag die Ideallösung.

Dies gilt sowohl aus Sicht des Kunden als auch aus Sicht der Kreditgenossenschaft. Beispiele hierfür gibt es bereits einige, wie etwa DAX-Konten oder Aktienanleihen als Passivprodukte. Derartige Produkte haben jedoch allesamt eine hohe Komplexität in der Abbildung im Rechnungswesen der Genossenschaftsbank. Insofern sind hier die Zentralbanken und Verbundpartner als Produktlieferanten und Problemlöser gefordert.

Denkbar wäre, dass beispielsweise der Absatz von Zertifikaten der Zentralbank mit einer entsprechenden Kapital- und Zinsbindung in Form einer Refinanzierung (oder IHS) in die Bank zurückfließt. Der vom Kunden entrichtete Ausgabeaufschlag könnte über die Laufzeit der Refinanzierung verteilt als eine Art „modifizierter Konditionsbeitrag Passiv“ zur Zinsreduzierung der Refinanzierung der Kreditgenossenschaft vergütet werden (Abbildung 4).

**Strategien frühzeitig diskutieren**

Das aktuelle Umfeld erfordert ein Umdenken beim Management der Kundeneinlagen. Die Handlungsfelder sind hierbei vielfältig und ergeben sich aus Bilanzstruktur, Regulatorik und Markt. Die notwendigen Anpassungsprozesse werden teilweise lange dauern, sodass eine frühzeitige Strategiediskussion und die Ermittlung der nächsten Teilschritte rasch angegangen wer-

**Abb. 3:** Handlungsfelder Passivmanagement im Niedrigzinsumfeld

<b>Herausforderung Bilanzstruktur</b>
▶ Ermittlung „echter“ Bodensatz; Anpassung Parametrisierung
▶ Überprüfung Kalkulationskurve
▶ Durchführung Stresstest mittelfristiger Zinsanstieg
▶ Produktdesign bei variablen Produkten überdenken
<b>Herausforderung Regulatorik</b>
▶ LCR-Analyse und Vergleich Abflüsse
▶ Umgang volatile Großeinleger
▶ Aufbau optimiertes Liquiditätsmanagement
▶ Erschließung langfristiger Finanzierungsquellen
<b>Herausforderung Markt</b>
▶ Strategie und Qualifikation für Umschichtung Provisionsgeschäft
▶ Konzept Zinssicherung auf Kundenseite übertragen
▶ Transformation überschüssiger Einlagen ins Provisionsgeschäft
▶ Zukunftsthema: innovative Einlagen

den sollten. Natürlich werden viele Fragen auch insgesamt im Verbund gelöst werden müssen, in jedem Haus gibt es aber schon heute etliche Ansatzpunkte. BI

**Abb. 4:** Lösungsansätze für Kunde und Genossenschaftsbank im Niedrig(st)zinsumfeld

