

# „Hier & Jetzt“-Maßnahme im Lichte von COVID-19

Dr. Edgar Schirl, MBA  
Dr. Christoph Schmidinger

**E**ine weiter verfeinerte Professionalisierung der GuV-wirksamen Zinsspannensteuerung besitzt gerade in der prolongierten Niedrigzinsphase eine herausragende Bedeutung.



Da vermeidbare Rückstände in der Zinsspanne nicht durch Provisionssteigerungen oder Kostenoptimierungen egalisiert werden können, ist ein „Deep Dive“ zur Zinsspanne (DDZ) eine essentielle „Hier & Jetzt“-Maßnahme.



COVID-19 erweist sich aus der Weitwinkelperspektive der Geschichte als ein Beschleuniger von sich bereits vorher abzeichnenden Entwicklungen. Die in der Prä-Corona-Phase noch punktuell

vorhandene Hoffnung auf eine in Bälde bevorstehende Zinswende wurde in kürzester Zeit paralyisiert. Der Verlauf der Zinskurve, insbesondere am sog. „langen Ende“, ist auserzählt und braucht an dieser Stelle keine weitere Vertiefung. Auch die bis zum Vorabend von Corona durchaus schlüssige Strategie, sinkenden Zinsmargen und der kleiner werdenden Torte an noch relativ attraktiv verzinsten Nostro-Altbeständen durch Öffnen des Kredithahns zu begegnen, wurde mehr oder weniger abrupt gestoppt.

In dieser ganzen Gemengelage ist es auch mehr als verständlich, dass hochstrategische Themen und große Würfe, bei denen ein langer Atem bis zu einer möglichen Ergebniswirkung erforderlich ist, in den Hintergrund rücken. „Hier & jetzt“-Maßnahmen mit konkreten operativen Beiträgen zur Ergebnisstabilisierung rücken auf der Agenda ganz weit nach oben<sup>2</sup>. Deren Umsetzung ist also das Gebot der Stunde und verspricht unendlich mehr Erfolg als ein komfortables Prokrastinieren.

Die fortgesetzte Professionalisierung der GuV-wirksamen Zinsspannensteuerung gewinnt im Lichte einer lang anhaltenden Niedrig-

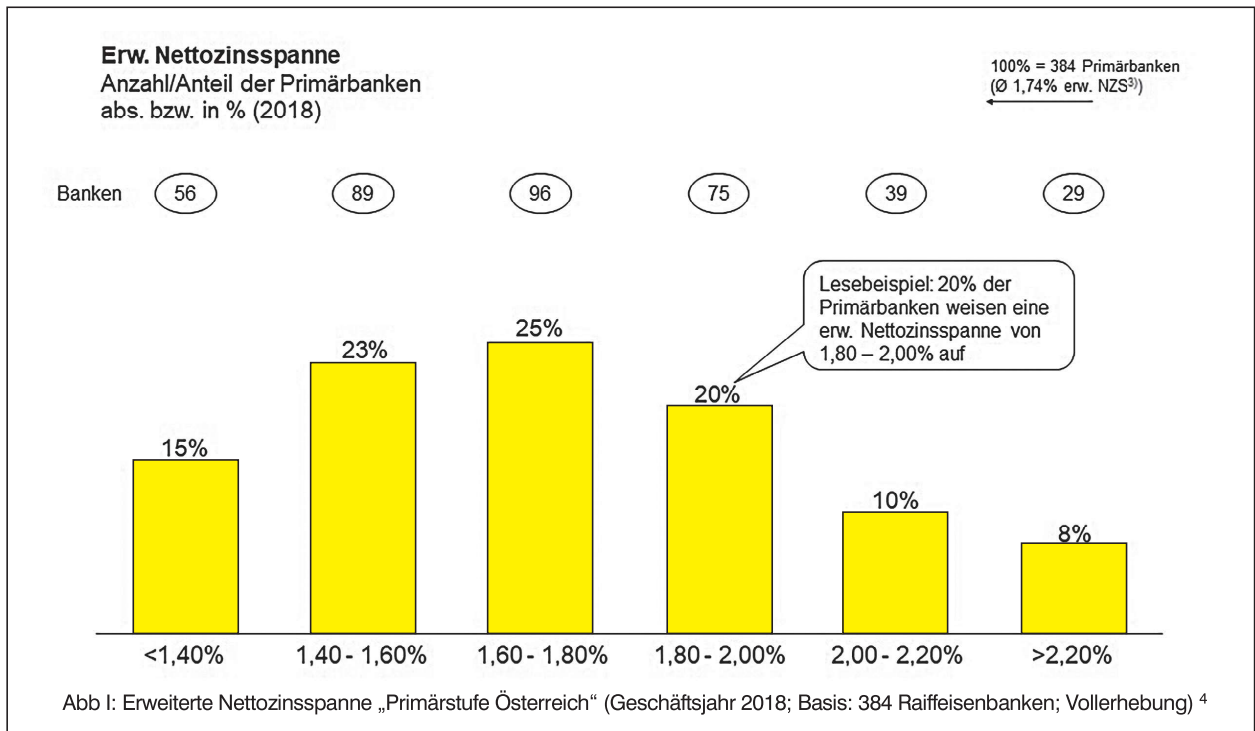
## 1. Situationsverständnis – DDZ & COVID-19

COVID-19 wird selbst durch die Brille der größten Optimisten und Relativisten als eine der größten Herausforderungen des Bankgeschäfts seit dem 2. Weltkrieg bezeichnet. Dabei geht es nicht länger um die Frage, welche Auswirkungen die Coronakrise haben wird. In erster Linie geht es nur noch um die Antwortfindung auf: „Wie heftig werden diese werden!“ und „Kommen wir mit zwei blauen Augen und einigen tiefen Narben davon“<sup>1</sup>.

Die – auch aus Sicht der Bankwirtschaft – ganz besondere Herausforderung der COVID-19-Krise besteht in einer außergewöhnlichen, zeitgleichen Anhäufung von Problemen. Die hohe Wahrscheinlichkeit einer für lange Zeit prolongierten Niedrig-/Negativzinsphase, anhaltende wirtschaftliche Turbulenzen, volatile Kapitalmärkte, erschüttertes Verbrauchervertrauen, hohe Arbeitslosigkeit wie auch die Rückkehr von Kreditrisiko sind nicht von der Hand zu weisen.

<sup>1</sup> Siehe Rütli, Nicole: „Wir werden nach der Krise alle etwas ärmer sein“, Neue Zürcher Zeitung, 7. Mai 2020

<sup>2</sup> Siehe dazu auch das CONFIDUM-Thesepapier zu den unmittelbaren und mittelfristigen COVID-19-Wirkungen auf das Regionalbankengeschäft vom April 2020



Negativzinsphase ganz besondere Bedeutung. Treffend formuliert von einem Bankvorstand: „Sextant, Sternenkarte und Bauchgefühl sind für die Zinsspannensteuerung schon lange nicht mehr ausreichend. Es braucht ein extrem leistungsfähiges und genaues GPS, weil mittlerweile jeder einzelne Basispunkt zählt“.

Wie auch die Abb. I zeigt, sind die sog. erweiterten Nettozinsspannen<sup>3</sup> heimischer Primärbanken außerordentlich breit gespreizt, wobei einige wenige Akteure – wie es ein Geschäftsleiter lakonisch formulierte – „noch auf den Luxus einer tiefen (Zinsspannen-)Tasche zurückgreifen können“.

Unbestritten ist dabei auch, dass die (erweiterte) Nettozinsspanne ein entscheidender – um nicht zu sagen der entscheidende – Einflussfaktor auf die Betriebsergebnisstärke und operative Risikotragfähigkeit einer Bank ist. Eine simple, jedoch keinesfalls falsche Milchmädchenrechnung illustriert dies anschaulich: Der sog. 10 BP-Value<sup>5</sup> in der erweiterten Nettozinsspanne verändert das Betriebsergebnis pro 100 Mio. Bilanzsumme um 100.000 EUR; also etwa bei einer 500 Mio. EUR-Primärbank umfasst der 10 BP-Value 500.000 EUR – notabene, per anno. Bei einem „Leck“ in der erweiterten Nettozinsspanne von bspw. 25 BP – bei zahlreichen Re-

gionalbanken relativ einfach ortbar – versickern ergo beim angesprochenen Beispiel jedes Jahr 1,25 Mio. EUR an ungenützten Erträgen. Diese fehlen für wichtige Investitionen im Zuge des immer schneller werdenden Transformationsprozesses.

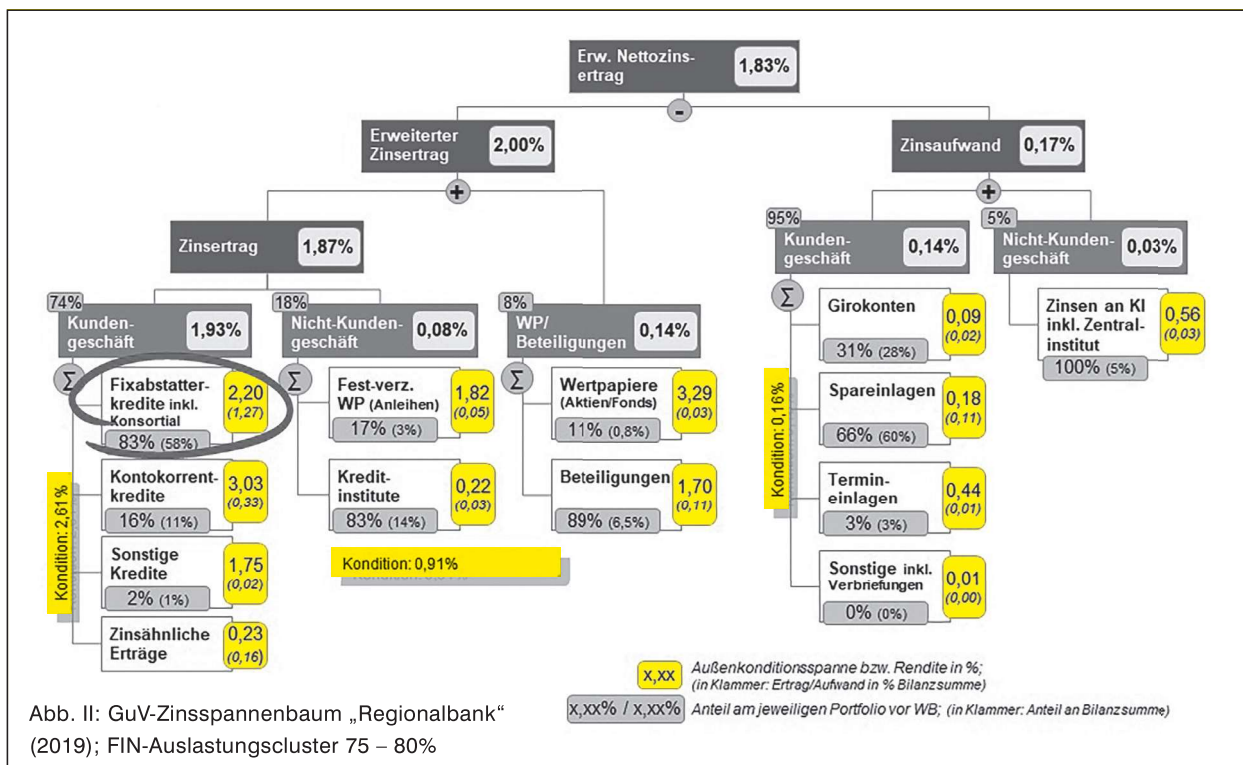
Darüber hinaus herrscht auch ein weitgehender Konsens, dass es illusorisch wäre, Rückstände bzw. Lecks in der Zinsspanne über Dienstleistungserträge oder mit dem Raiffeisen-Wertebild korrespondierenden Kosteneinsparungen auch nur annähernd egalalisieren zu können.

Etwas kontroverser verläuft bei einem Leck in der (erweiterten) Nettozinsspanne die Diskussion, ob es für die Leckabdichtung ein Werkzeug gibt oder ob man das Leck fatalistisch als Ausfluss von intensivem Wettbewerb in der Region, „Konkurrenz, die nicht rechnen kann“, als unbeeinflussbare Wirkungen der EZB-Politik u.ä. zur Kenntnis nimmt und beiseite wischt. Letzteres

<sup>3</sup> Operationalisierung: (Nettozinsergebnis + Erträge aus Wertpapieren & Beteiligungen) in % Bilanzsumme

<sup>4</sup> Für das Geschäftsjahr 2019 waren naturgemäß bei Redaktionsschluss noch keine vollständigen Rohdaten verfügbar. Auf Basis richtungsweisender Stichproben kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Grundaussage einer breitesten Spreizung auch für 2019 höchste Validität besitzt.

<sup>5</sup> 10 BP-Value (10-Basispunktwert; heißt: Wirkung einer Veränderung von 10 Basispunkten auf die absoluten Ergebnisgrößen, hier operationalisiert als Betriebsergebnis).



macht den Sturz nicht weicher und ändert nichts am schlussendlich entscheidenden Gesamtbankergebnis. Dies gilt gleichermaßen für das Argument, dass eine niedrige Zinsspanne „letztlich der Ritterschlag für die Erfüllung des regionalen Förderauftrags“ ist (Stichwort: Wir garantieren unseren Kunden billige Preise).

Auch der Versuch, die Lecks in der Zinsspanne mit schnellen Antworten aus der Hüfte zu erklären, findet sein wenig ergiebiges Ende in reinen anekdotischen Schilderungen. Für die Ableitung konkreter und wirksamer Maßnahmen vermögen diese Schnellantworten keinen substantiellen Beitrag zu leisten.

Eine entsprechend professionelle, faktenbasierte Zerlegung des GuV-wirksamen Zinsergebnisses – mitunter bis auf Einzelengagement-Ebene – erlaubt die treffgenaue Ortung der Lecks und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen zu ihrer Verkleinerung oder mitunter kompletten Abdichtung (sog. „DeepDive Zinsspanne“; DDZ).

## 2. DDZ-Elemente zur Leckortung & -schließung

Nachfolgend werden einige wesentliche Elemente, die ein DDZ in einem stufenweisen

Vorgehen inkl. entsprechender Priorisierungen umfassen muss, demonstrativ aufgelistet:

01. Trennung des GuV-wirksamen Zinsergebnisses in Kundengeschäftsbeiträge und Nicht-Kundengeschäftsbeiträge (Nostro, Beteiligungen, Interbanken etc.), also Mix zwischen „Kundengeschäft“ und „Nicht-Kundengeschäft“
02. Bereinigung um sog. unverzinsten Bilanzpositionen
03. Methodisch saubere Berücksichtigung von zinsähnlichen Erträgen & Kreditbearbeitungsgebühren
04. Produktmix „Fixabstatter“ versus „Kontokorrentkredite“
05. Kundengruppenmix: „KSchG“ vs. „Nicht-KSchG“ inkl. Bereinigung um Kommunalgeschäft
06. Geschäftsstrukturelle Spezifika (i.e.L. FIN-Auslastung)
07. Struktur der sog. Ticketgrößen
08. Regionale Spezifika (Stichwort: Süden Österreichs vs. West-Österreich)
09. Risikogehalt (Bonität & Besicherungsstrukturen)

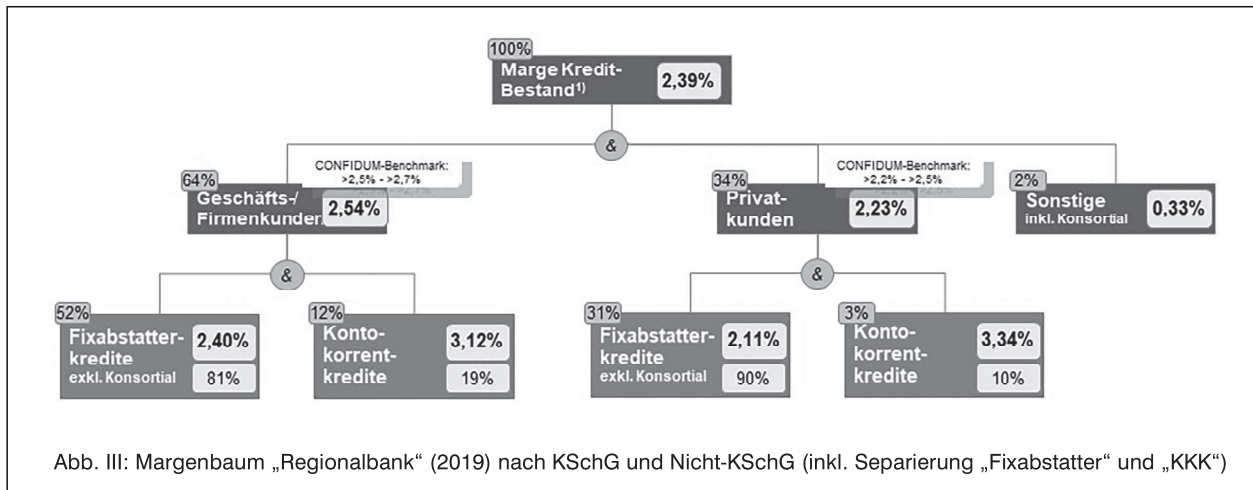


Abb. III: Margenbaum „Regionalbank“ (2019) nach KSchG und Nicht-KSchG (inkl. Separierung „Fixabstatter“ und „KKK“)

10. Zinsbindungen & Laufzeitstrukturen, v.a. auf der Aktivseite: „Fixzinskredite“ vs. „Variabel verzinstes Geschäft“ (inkl. zugrunde liegenden Referenzsätzen in der Konditionsvereinbarung mit den Kunden)

11. Branchenmix, Stellenwert von Projektfinanzierungen und Konsortialgeschäft

12. Konditionierung im Neugeschäft

13. Einsatz- und Professionalitätsgrad von Vorkalkulationsinstrumenten

14. Grad der Risiko-/Ertragsoptimierung bei der Veranlagung von Überschussliquidität

15. ...

Um die Komplexität des DDZ in der Leckortung und -schließung auf praktikablem Niveau zu halten und auch zügig in "Hier & Jetzt"-Maßnahmen zu transferieren, wird ein stufenweises und logisch strukturiertes Vorgehen empfohlen. Heißt: Nicht gleich auf tiefste Tiefe tauchen und sich dabei in Details verheddern sondern die einzelnen Tauchgänge gut geplant umsetzen. Abb. II (siehe Seite 5) zeigt beispielhaft anhand einer Regionalbank (FIN-Auslastungscluster 75 – 80%) einen sog. Zinsspannenbaum aus der GuV-Optik/Tauchstufe 1.

Abb. III enthält beispielhaft den sog. Margenbaum im Kreditbestand einer österreichischen Regionalbank. Entlang der oben, demonstrativ gelisteten Elemente sind – wo erforderlich – mitunter weitere Tiefgänge (inkl. Benchmarking), die bis auf Einzelkunden bzw. -positionsebene hinunter reichen, geboten.

### 3. Maßnahmen nach Leckortung

Das Risiko des sog. Seneca-Effekts gilt im Lichte der durch COVID-19 deutlich verlängerten Niedrig-/Negativzinsphase auch für das Zinsergebnis: Effekte entladen sich schneller als sie sich aufbauen. Der DDZ gewährleistet neben der professionellen Leckortung auch eine zügige Leckschließung. Beispielhafte Maßnahmen zur Abdichtung sind etwa:

- Instrumente zur Modellierung des KKK-Pricing (unter Berücksichtigung der gesamten Kundenbeziehung)
- Instrumente zur Prüfung und Anpassung des risikoadäquaten Pricings bei Fixabstattern im Nicht-KSchG
- Weiter professionalisierte Verwendung von leistungsfähigen Tools wie etwa „SMART-Vorkalkulation“
- Instrumente zur Risiko/Ertrags-optimierten Aussteuerung des Zinsänderungsrisikos
- Anpassung und Aktualisierung überholter Treasury-/Nostrostrategien
- ...

Jeder Basispunkt zählt (Stichwort: 10 BP-Value). Bleiben Sie gesund!

Dr. Edgar Schirl, MBA ist Geschäftsführer und Managing Director von CONFIDUM.

Dr. Christoph Schmidinger ist Senior Manager von CONFIDUM.