

# Aus der Praxis: Ein integriertes Vorgehen zur Verbesserung des Asset-Liability- Managements

Die Verbesserung des Asset-Liability-Managements steht in der Geschäftsleitung vieler Schweizer Banken weit oben auf der Prioritätenliste. Manche haben ungute Gefühle bei der Kontrolle von Zinsänderungs- und Bilanzstrukturrisiken. Viele stellen Mängel im Instrumentarium und der Organisation des Asset-Liability-Management-Prozesses fest und sind mit den Ergebnissen entsprechender interner Projekte nicht zufrieden. Was sind die Ursachen für solches Unbehagen, und - wichtiger - wie kann diesem Unbehagen mit konkreten Schritten abgeholfen werden? Diesen Fragen geht dieser Artikel nach.

Dabei stehen drei zentrale Thesen im Vordergrund, welche fehlende Transparenz und ungenügendes Management im Asset-Liability-Bereich zumindest teilweise erklären:

1. Dem Asset-Liability-Management kommt eine Bedeutung zu, die von der Ergebniswirkung her durchaus vergleichbar ist mit traditionellen, kundenorientierten Geschäftstätigkeiten der Bank. Diese kritische und zunehmende Bedeutung steht in eigenartigem Gegensatz zur Tatsache, dass im Asset-Liability-Bereich bezüglich Führungsinstrumentarium, aber auch bezüglich Management-Ressourcen oft drastische Defizite bestehen.

2. Die Verbesserung des Asset-Liability-Managements geht weit über ein systemtechnisches Entwicklungsprojekt hinaus und verlangt nach einem umfassenden Aufbau entsprechender Spezialfähigkeiten auf den verschiedenen Managementstufen.

Der Schaffung organisatorischer Voraussetzungen und der Gestaltung wirksamer Managementprozesse kommt deshalb eine mindestens so grosse Bedeutung zu, wie der notwendigen Entwicklung entsprechender systemgestützter Instrumente und Entscheidungshilfen.

3. Ein Asset-Liability-Management-Prozess, der die Erkenntnisse der modernen Finanztheorie umsetzt, ist nicht nur eine notwendige Voraussetzung für die ergebnisorientierte Steuerung der Bankbilanz, sondern kann - gerade im deregulierten schweizerischen Bankenmarkt - eine bedeutsame Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile darstellen. Denn er beinhaltet nicht nur ein wichtiges Bindeglied zur Messung der Profitabilität von bilanzwirksamen Bankprodukten, sondern vermittelt auch wichtige Impulse für Design und Preisgestaltung neuer Produkte.

## **1. ALM trotz bedeutendem Ergebniseinfluss mit oft drastischen Führungsdefiziten**

Verschiedene Wirkfaktoren tragen zu einer steigenden Bedeutung des Asset-Liability-Managements auch in der Schweiz bei (Abbildung 1). Zunächst haben die anspruchsvolleren und differenzierteren Bedürfnisse der Kunden zu einer breiteren und komplexeren Palette von Bankprodukten geführt, mit entsprechend zunehmenden Anforderungen an das ALM-Instrumentarium. Erwähnt seien nicht

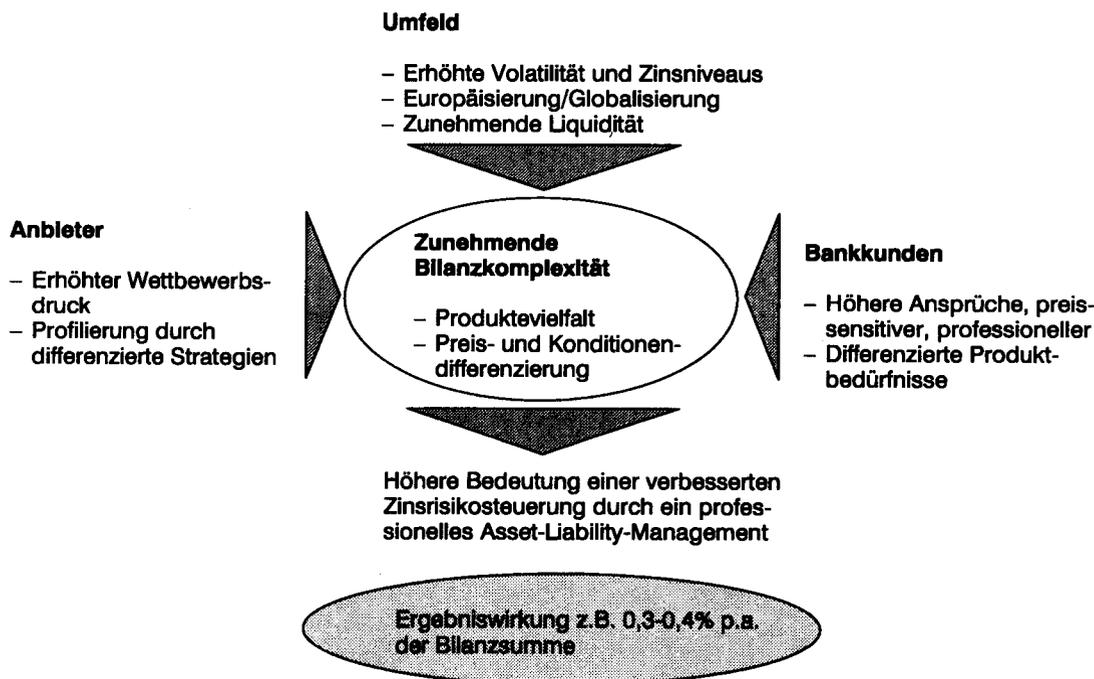
nur die zahlreichen zinsrisikosensitiven Derivatprodukte, sondern auch die steigende Vielfalt im Hypothekarbereich oder bei den Passivgeldern. Gleichzeitig hat sich das Zinsumfeld in den letzten Jahren nachhaltig verändert. Das steigende Zinsniveau hat bei vielen Banken mit unausgeglichener Bilanzstruktur und "Long"-Positionen auf der Aktivseite zu negativen ALM-Ergebnissen geführt, weil die Lücken mit entsprechend teureren, kurzfristigen Geldern refinanziert werden mussten. Diese Situation wurde noch zusätzlich durch die mehrere Jahre dauernde Phase einer inversen Zinskurve verschärft.

Zudem hat die Volatilität der Zinssätze stark zugenommen, was naturgemäss zu steigenden Risiken der den Zinsänderungen ausgesetzten Bilanzpositionen führt. Diesen Mechanismus möge ein fiktives Zahlenbeispiel illustrieren: Wenn eine Bilanzposition auf der Aktivseite zu vier Jahren fest angelegt und durchschnittlich zu zwei Jahren refinanziert wird, so beträgt im heutigen Zinsumfeld der Gewinn oder Verlust aus dieser Position mit einer

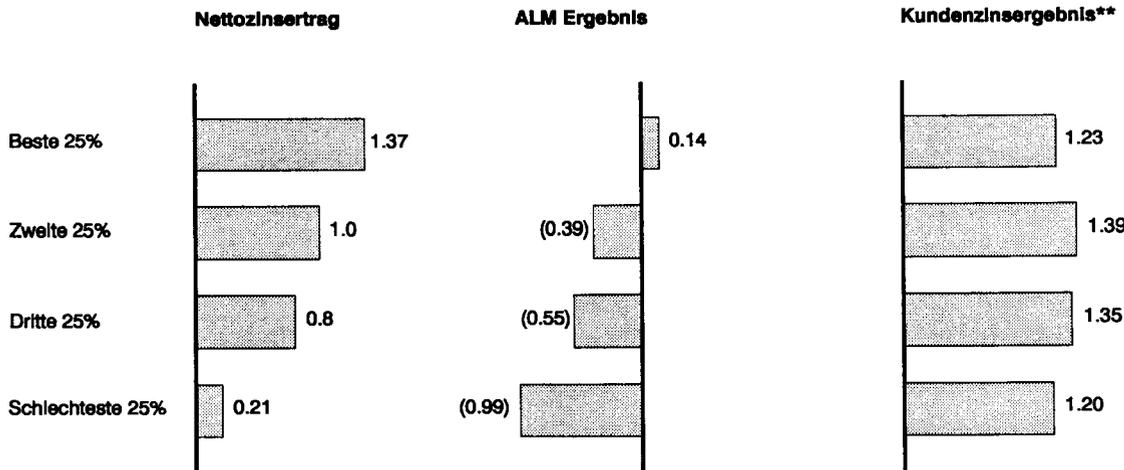
65% Wahrscheinlichkeit rund Sfr. 3 Mio. pro Bilanzmilliarde. Dieser Einfluss auf das Ergebnis ist also vergleichbar mit einer Veränderung der Marge von 30 Basispunkten auf einer Bilanzmilliarde Ausleihungen, eine angesichts der kompetitiven Situation etwa im Firmenkundengeschäft durchaus ins Gewicht fallende Ertragsauswirkung.

Eine Analyse von 51 kleineren und mittleren schweizerischen Banken zeigt denn auch, dass in den letzten 4 Jahren dem ALM Ergebnis ein dominierender Einfluss auf das Nettozinsergebnis zukam, während die Erträge im fristenkongruent refinanzierten bzw. angelegten Kundengeschäft viel gleichmässiger anfielen (Abbildung 2). Auf den kundensorientierten Geschäftssparten liegt indessen meistens das Schwergewicht der Managementaufmerksamkeit. Qualifizierte Stäbe unterstützen die Führung, und - zumindest in einigen Banken - bestehen ausgefeilte Berichtssysteme und Führungsinstrumente, welche die Entscheidungsfindung fördern. Demgegenüber ist im ALM-Bereich in manchen Banken ein ausgeprägtes Führungsdefizit erkenn-

Abbildung 1: Zunehmende Bedeutung des ALM auch in der Schweiz.



**Abbildung 2: ALM Ergebnis mit erheblichem Einfluss auf Netto-Zinsertrag. (Stichprobe von 51 Schweizer Banken\*, in Prozent der Bilanzsumme, 1988-1991).**



\* Banken mit Bilanzsummen von 1-12 Mia. SFr.

\*\* Schätzungen auf der Basis fristenkongruent zu Marktzinsen finanziert bzw. angelegter kundenbezogener Bilanzpositionen.

bar. Die meisten Banken verfügen zwar mittlerweile über ein Asset-Liability-Komitee, in dem zahlreiche Know-how- und Entscheidungsträger vertreten sind und das sich regelmässig trifft. Oft sind jedoch weder die Verantwortungen noch die Kompetenzen (zum Beispiel in Form von Verlustlimiten) dieses Komitees klar festgelegt, noch bestehen strukturierte, nachvollziehbare Entscheidungsmechanismen. Meistens fehlt ein operativ verantwortlicher AL-Manager, der Chancen und Risiken identifiziert sowie Entscheide trifft, oder zumindest vorbereitet und beantragt. Das Instrumentarium beschränkt sich mancherorts auf eine rudimentäre, auf stark aggregierten Daten basierende Gap-Analyse, die vom Controller und/oder Chef Rechnungswesen aufbereitet wird.

Insgesamt entfällt auf die Steuerung des ALM-Prozesses in der Regel ein Bruchteil derjenigen Ressourcen - etwa in Form von Investitionen, aber auch von Managementkapazität - die auf die kundenorientierten oder aber die übrigen trading-orientierten Bankgeschäfte verwendet werden.

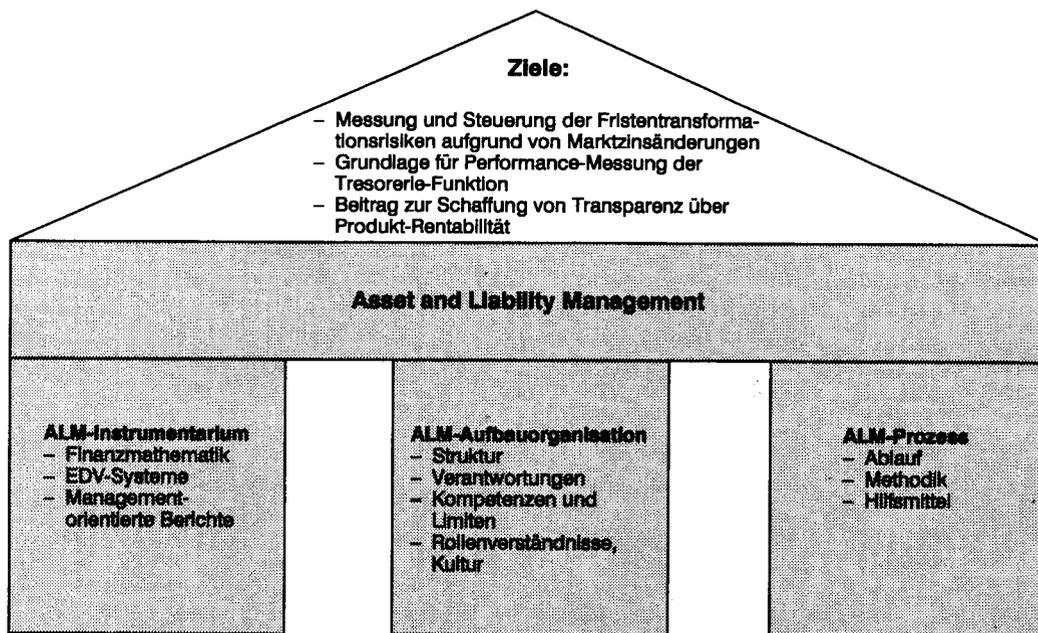
Dieses Führungsdefizit in einer Periode, in der die meisten Geschäftsleitungen von Banken die kriti-

sche und zunehmende Bedeutung eines konsequent und auf dem heutigen Stand der Technik geführten ALM-Prozesses erkennen, ist es, das oft zunächst zu Unbehagen und schliesslich zur Identifikation von Handlungsbedarf führt.

## 2. ALM-Verbesserung: Mehr als ein Systementwicklungsprojekt

Ein integriertes Konzept zur Verbesserung des ALM, wie es McKinsey seit einiger Zeit anwendet und wie es bei einzelnen Banken implementiert ist bzw. gegenwärtig implementiert wird, verfolgt drei Ziele: zum einen die Messung und Steuerung der Zinsänderungsrisiken, zweitens die Schaffung der Grundlage für die Performancemessung der ALM- und Tresoreriefunktion, und drittens die Leistung eines Beitrags zur Messung der Produktprofitabilität. Zur Realisierung dieser Zielsetzung tragen drei Säulen gleichermassen bei, nämlich das notwendige technisch geprägte Instrumentarium, die Gestaltung der Aufbauorganisation und die Strukturierung des Management-Prozesses (Abbildung 3).

Abbildung 3: ALM-Konzept auf drei Säulen.



## 2.1 ALM-Instrumentarium

Kernelement des technischen Instrumentariums ist ein umfassendes Cash-flow-Inventar, das es erlaubt, auf der Basis einer zweidimensionalen Matrix nach Produktmerkmalen und Fristigkeitsstruktur das gesamte Exposure einer Bank gegenüber Zinsänderungen zu simulieren, und damit proaktiv Risiken entweder zu minimieren oder aber - etwa im Falle stark begründeter eigenständiger Zinserwartungen - bewusst in Kauf zu nehmen (Abbildung 4). Dieses Cash-flow-Inventar ist modular aufgebaut und ermöglicht Transparenz nach Währungen bzw. in konsolidierter Form. Es ist allerdings nicht primär ein Instrument zur Steuerung der Liquidität oder zur Prognose von periodenbezogenen Nettozinsergebnissen. Das technische Instrumentarium unterscheidet sich in mehrfacher Hinsicht von auf dem Markt erhältlichen Standardsoftware-Lösungen:

### 1. Marktzinsmethode:

Die Zahlungsströme (Kapital- und Zinsflüsse) auf der Cash-flow-Matrix werden auf der Basis von

Marktzinsen, nicht von Kundenmargen berechnet. Das ermöglicht eine klare Trennung des Zinsdifferenzgeschäftes in fristentransformationsunabhängige Kundenmargen und in ein fristentransformationsunabhängiges ALM-Ergebnis. Damit wird die Voraussetzung geschaffen für die allfällige Integration eines produkt- und kundenorientierten Führungsinformationssystems.

### 2. Barwertberechnung:

Die zentrale Messgrösse des Risikos ist die Veränderung des Netto-Barwertes sämtlicher Zahlungsströme als Folge erwarteter Zinsänderungen. Damit wird - etwa im Gegensatz zur vielerorts verwendeten Gap-Analyse - die Vergleichbarkeit von Exposures mit unterschiedlicher Fristigkeit hergestellt. So erlaubt die Barwert-Methode einerseits die Messung standardisierter Risikodimensionen wie etwa Delta oder Tiltrisiken [1], andererseits aber auch flexibel eingesetzte Simulationsmöglichkeiten. Dies stellt für die Steuerung des Risikos und für die Beurteilung der Ergebniswirkung unterschiedlicher Risiko-Management-Strategien einen wesentlichen Vorteil dar, der den zugegebenen Nachteil

Abbildung 4: Umfassendes Cash-Flow Inventar als Kernelement des ALM Instrumentariums (illustratives Zahlenbeispiel).

Cash-Flows	Barwert	Kapital	1.Tag	1 M	2 M	3 M	6 M	9 M	1 J	2 J	3 J	4 J	5 J	6 J	7 J	8 J	9 J	10 J	>10
Bilanz Festkredit	100	100							7,6	7,6	107,6								
- mit Linear-tigung	99,6	100							40,9	38,4	35,8								
Spargeld Bodensatz	-161	-180							-27	-26,1	-25,2	-24,3	-23,4	-22,5	-21,6	-20,7	-19,8	-18,8	
Fluktuierender Anteil	-20	-20					-20,4												
Ausserbilanz IR Swaps																			
Forwards																			
<b>Saldo</b>	<b>18,6</b>						-20,4		21,5	19,9	118,2	-24,3	-23,4	-22,5	-21,6	-20,7	-19,8	-18,8	
			1.Tag	1 M	2 M	3 M	6 M	9 M	1 J	2 J	3 J	4 J	5 J	6 J	7 J	8 J	9 J	10 J	>10
<b>Saldo</b>	<b>18,6</b>						-20		19,9	17,1	94,9	-18,2	-16,3	-14,6	-13	-11,6	-10,4	-9	

Heutiger Barwert  
aufgrund heutiger  
Marktzinsen

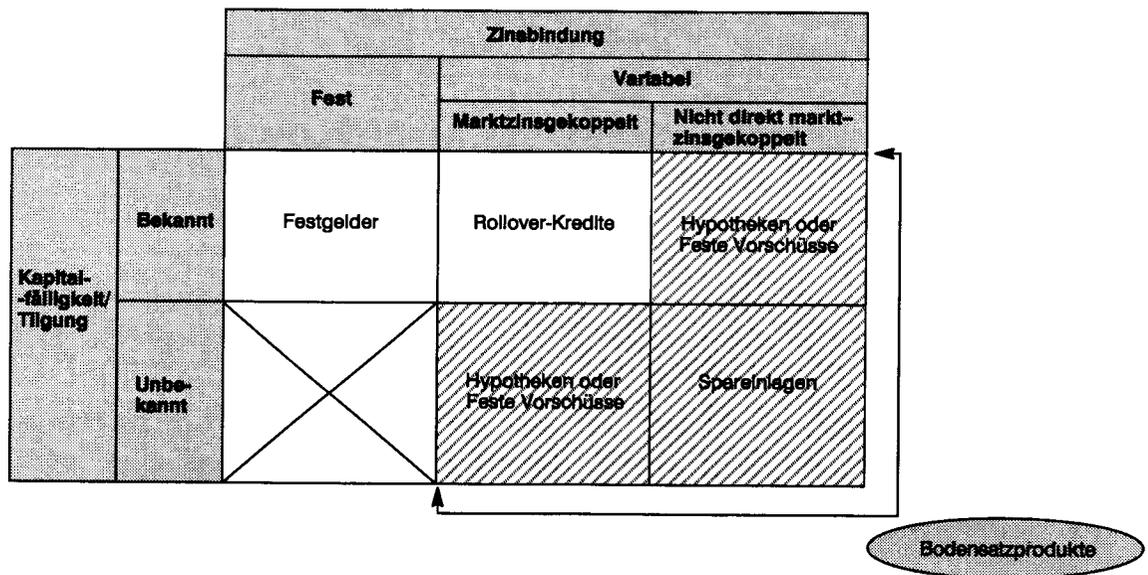
der fehlenden Kompatibilität mit Finanzbuchhaltungsdaten weit überkompensiert.

### 3. Analyse von Bodensatzprodukten:

Der schweizerische Finanzmarkt mit seinen zahlreichen politisch geprägten und deshalb nur schwer kalkulierbaren Zinsanpassungsmechanismen, etwa im Bereich der Hypotheken, aber auch vieler Passivgelder, stellt ein modernes ALM vor schwierige Herausforderungen. Diese Schwierigkeiten, die gerade bei auf das Mengengeschäft ausgerichteten Banken oft weit über die Hälfte der Bilanzsumme betreffen können, hat viele Banken dazu bewogen, diesen Teil entweder aus der ALM-Betrachtung auszuklammern, oder aber sich auf zwar exakt messbare, aber dennoch falsche Kriterien, wie etwa vertragliche Kündigungsfristen, abzustützen. Dieses Verhalten gleicht jenem eines Autofahrers, der sich im Nebel die Augen verbindet, um eindeutig schwarz zu sehen, anstatt zu versuchen, wenigstens die groben Umrisse der vernebelten Gegenstände zu erkennen. Letzteres versucht der hier vorgestellte Approach, indem klar zwischen Produkten mit bekannter bzw. unbekannter Kapitalbindung und

jenen mit marktziingsgekoppelter bzw. nicht direkt marktziingsabhängiger Zinsbindung unterschieden wird (Abbildung 5). Nicht eindeutig kalkulierbare Bodensatzprodukte werden dann aufgrund von statistischen Analysen in verschiedene Komponenten unterschiedlicher Fristigkeiten aufgeteilt. Dabei stellt sich beispielsweise heraus, dass sich ein Althypothekarbestand aufgrund der nicht den Marktziinsen folgenden Zinsanpassungsmechanismen in den letzten drei Jahren zu 25% wie 1-Jahres-Geld, zu 50% wie 3-Jahres-Geld und zu 25% wie 5-Jahres-Geld verhalten hat. Diese Fristigkeitsstruktur ergibt sich aus der nachträglichen Simulation der Zins- und Kapitalbindung eines Hypothekarbestandes mittels statistischer Analysen. In der Folge werden diese vergangenheitsbasierten Fakten konfrontiert mit expliziten zukunftsbezogenen Annahmen der Geschäftsleitung bezüglich der Beurteilung des Umfeldes und eigenen Absichten, etwa hinsichtlich der Preisgestaltung und der Zinsanpassungsfrequenz, um nachher als bewusst gemachte unternehmerische Entscheidungen in die Cash-flow-Matrix einzufließen.

Abbildung 5: Bei den Bodensatzprodukten müssen Kapitalfälligkeiten und Zinsbindung durch Annahmen bestimmt werden.



#### 4. Zugriff auf Einzeldaten:

Viele Standardsoftware-Lösungen stellen für die Gap- oder Durationanalysen auf stark aggregierte Daten ab. Indessen deutet eine detaillierte Analyse der Vertragsdaten von Einzeltransaktionen, z.B. bei kommerziellen Kredite, oft auf eine breite Vielfalt von Konditionen hin, etwa bezüglich der Zahlungsfrequenz, der Tilgungsschemas oder der Zinsanpassungsregeln, die einen wesentlichen Einfluss auf das Zinsänderungsrisiko haben und bei einer aggregierten Betrachtungsweise verloren gehen. Entsprechend ist es unumgänglich, ein modernes ALM-Instrumentarium auf der Basis des Zugriffs auf die einzelnen Dateien der verschiedenen Produktgruppen zu entwickeln, auch wenn das für eine mittelgrosse Bank mit erhöhtem Informatikaufwand im Rahmen von - je nach EDV-Ausbaustand - 150 bis 300 Projektmanntagen verbunden ist. Damit wird nicht nur das Risiko von ALM-Fehlentscheidungen reduziert, sondern auch eine zentrale Voraussetzung für eine mögliche Integration eines produkt- und kundenorientierten Führungsinformationssystems geschaffen.

Mit der Entwicklung eines solchen Instrumentariums, das zum einen standardisierte Management-

berichte zur Überwachung des Risikos liefert, zum anderen durch Simulationsmöglichkeiten den Entscheidungsprozess fördert, ist eine wesentliche Voraussetzung für einen funktionierenden ALM-Prozess geschaffen.

#### 2.2 ALM-Aufbauorganisation

Eine zweite wichtige Voraussetzung ist die Gestaltung der ALM-Aufbauorganisation. Dabei ist zunächst von den Anforderungen auszugehen, die ein wirksamer ALM-Prozess an eine entsprechend schlagkräftige Organisation stellt. Demnach ist eine Führungsaufgabe zu bewältigen, die von ihrem Ergebniseinfluss her mit derjenigen anderer kundenorientierter Geschäftsaktivitäten durchaus vergleichbar ist. Im übrigen können rasch erhebliche Risiken eingegangen werden. Eine im Kundengeschäft mühsam dem Wettbewerb abgerungene jährliche Margenverbesserung kann im ALM mühelos in einer Woche wieder verloren werden. Weiter spielt die ALM-Funktion eine zentrale Rolle zur Integration der Gesamtbank, stellt sie doch das eigentliche Bilanzgewissen dar, mit einem erhebli-

chen Einfluss auf die Strategien anderer Geschäftsaktivitäten etwa im Bereich der Produkt- und Preisgestaltung. Schliesslich ist diese Funktion auf vielfältige Informationen aus verschiedenen Bereichen der Bank - Rechnungswesen und Informatik, Kundenfront und Marketing, Geldhandel und Finanzanalyse, um nur die wichtigsten zu nennen - angewiesen, um ihre Funktion zu erfüllen.

Aus diesen Anforderungen lassen sich organisatorische Lösungsmöglichkeiten ableiten. So verlangt die Ausübung der ALM-Funktion in der Regel nach einer unternehmerischen Linienverantwortung, die von einem Mitglied des oberen Kaderns wahrgenommen werden muss und weder einem Gremium, noch einer Stabsstelle übertragen werden kann. Im weiteren empfiehlt sich ein abgestuftes System von Verantwortungen und Kompetenzen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen um die notwendigen "Checks and Balances" sicherzustellen. Schliesslich kann ein internes Beratungsgremium aus verschiedenen Fachbereichen zur Verbesserung der Qualität in der Entscheidungsfindung herangezogen werden. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass die unternehmerische ALM-Ergebnisverantwortung dadurch nicht verwässert wird.

Eine mögliche Lösung kann eine ALM-Organisation mit drei Stufen bieten:

1. Ein ALM-Ausschuss mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und evtl. des Verwaltungsrates zur Festlegung der Bilanzpolitik und der Risikolimiten sowie zur periodischen Kontrolle und Diskussion der ALM-Ergebnisse.

2. Ein AL-Manager, z.B. ein Mitglied der Geschäftsleitung, für die Wahrnehmung der operativen ALM-Ergebnisverantwortung, für die kontinuierliche Überwachung des Zinsexposures sowie für die Vorbereitung der Entscheide des ALM-Ausschusses. Dem AL-Manager kann ein kleiner Stab für die Anwendung und Weiterentwicklung des Instrumentariums und für analytische Unterstützung zugewiesen werden. Im übrigen kann sich der AL-Manager auf ein internes Beratungsgremium abstützen, welches die Meinungsbildung etwa bezüglich Zinserwartungen sowie Mengen- und Preisentwicklungen wichtiger Bankprodukte fördert.

3. Schliesslich können gewisse ALM-Kompetenzen an einzelne Geschäftsfelder delegiert werden, so etwa für kürzerfristige Transaktionen an den Geld- und/oder Devisenhandel.

Die Gestaltung der ALM-Aufbauorganisation stellt in der Praxis oft erhebliche Anforderungen, da dadurch das Machtgefüge von Banken an zentraler Stelle massiv verändert wird. Einflussreiche Abteilungsleiter von Rechnungswesen- und/oder Controlling werden in ihrem Kontrollspielraum eingeschränkt. Chefs von kundenorientierten Geschäftspartnern, etwa im kommerziellen Kreditgeschäft, die bis anhin bewusst oder unbewusst Fristentransformationsrisiken eingegangen sind, geben Macht an den AL-Manager ab. Solche Überlegungen sind bei der Gestaltung der Aufbauorganisation mit einem entsprechend subtilen und sorgfältigen Vorgehen einzubeziehen.

### 2.3 ALM-Prozess

Ist die ALM-Organisation festgelegt und sind die Verantwortungen, Kompetenzen und Limiten auf den verschiedenen Stufen definiert, so gilt es, den Ablauf der Management-Prozesse zu strukturieren. Ein systematischer Prozess für den Ablauf von ALM-Ausschuss-Sitzungen, je nach Bank 6-12 mal pro Jahr, kann demnach in vier Schritten erfolgen (Abbildung 6). In einem ersten Schritt wird der aktuelle Barwert auf der Basis der oben erläuterten Cash-flow-Matrix ermittelt, um eine klare Ausgangslage zu schaffen.

In einem zweiten Schritt muss sich der ALM-Verantwortliche über mögliche und erwartete Zinsszenarios klar werden. Der Ergebniseinfluss eines oder mehrerer alternativer Zinsszenarios kann dann mittels Simulation auf der Cash-flow-Matrix sichtbar gemacht werden. Das Ausmass der Barwertveränderung als Folge erwarteter oder als möglich beurteilter Zinsänderungen spiegelt dabei das Risiko wider, dem die Bank mit ihrem gegenwärtigen Cash-flow-Portfolio ausgesetzt ist.

Je nach Ergebnis des Schrittes 2 wird es notwendig, in einem dritten Schritt geeignete Handlungsalternativen zu ermitteln, um entweder erkannte Risiken

Abbildung 6: Ein systematischer ALM-Prozess erfolgt in vier Schritten.



zu mindern oder aber um identifizierte Gewinnchancen wahrzunehmen. Dabei kommt ein weites Spektrum möglicher Optionen zur Anwendung, das von Finanzmarkttransaktionen, etwa mit Swaps, Zinssatzfutures oder Kapitalmarktmissionen, bis hin zu Bilanzstrukturmassnahmen, z.B. der Reduktion oder Forcierung bestimmter Bankprodukte, reicht. Als vierter Schritt werden dann die als günstig beurteilten Optionen praktisch umgesetzt. Für einen wirksamen ALM-Prozess sind mehrere Faktoren entscheidend. Zum einen kommt dem strukturierten Vorgehen, das - etwa bei ALM-Ausschuss-Sitzungen - am zweckmässigsten vom AL-Manager moderiert und durchgesetzt wird, grosse Bedeutung zu. Zweitens können verschiedene Hilfsmittel, wie Standardberichtsformate, Checklisten, direkte PC-Simulation am Bildschirm nicht nur zu besseren Entscheidungen beitragen, sondern auch die Effizienz der Entscheidungsfindung steigern. Schliesslich ist einer klaren Dokumentation der Ergebnisse Beachtung zu schenken, nicht nur um die Nachvollziehbarkeit der Entscheide sicherzustellen, sondern auch, um aus Fehlentscheidungen Lehren zu ziehen.

## 2.4 Kurzfristige Implementierung möglich

Ein integriertes ALM-Konzept mit den beschriebenen drei Elementen kann - je nach Grösse der Bank - in 6 bis 12 Monaten implementiert werden. Voraussetzungen dafür sind einerseits eine entsprechend hohe Priorität und Unterstützung durch die Geschäftsleitung, andererseits eine starke, straff geführte Projektorganisation, welche die verschiedenen Fachbereiche der Bank integriert und koordiniert. Dazu gehören in einer ersten Phase, in der es um die Bereitstellung des Instrumentariums geht, in erster Linie das Rechnungswesen und das Controlling sowie die Informatik. In einer weiteren Phase, in der das Schwergewicht auf der Organisation und dem Prozess liegt, ist eine intensive Mitarbeit der verschiedenen am Prozess beteiligten Managementstufen unabdingbar. Denn das beste Instrumentarium ist nutzlos, wenn Verständnis und Fähigkeiten zur Anwendung bei den Verantwortungs- und Entscheidungsträgern fehlen.

### 3. ALM-Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil

Ein dem heutigen Stand der Technik entsprechendes ALM-Konzept, wie es oben beschrieben wurde, dient einerseits der Steuerung der Fristentransformationsrisiken aus dem Zinsdifferenzgeschäft und ist demnach für jede Bank mit einem bedeutenden Bilanzvolumen von entscheidender Wichtigkeit. In der gegenwärtigen Deregulierungsphase des schweizerischen Bankenmarktes kommt jedoch ein weiterer Nutzen dazu. Durch die klare Trennung von Fristentransformationsergebnis und Kundenmarge werden nicht nur die Zinsänderungsrisiken transparent sondern auch die fristentransformationsneutralen Erträge der verschiedenen kundenbezogenen Aktiv- und Passivprodukte der Bank. Damit ist - wenigstens von der Ertragsseite her - eine wichtige Voraussetzung für eine den Marktverhältnissen und Refinanzierungskosten angepasste Preisgestaltung gegeben.

Im übrigen vermittelt gerade die detaillierte Analyse der Bodensatzprodukte auch Hinweise auf die Kosten der ungenügenden Kalkulierbarkeit. So kann dem beschriebenen, naturgemäss mit erheblichen Unsicherheiten behafteten Schätzverfahren für die Bodensatzprodukte natürlich abgeholfen werden, wenn Bodensatzprodukte durch kalkulierbarere Produkte ersetzt würden. Ein Beispiel dafür ist die von der ZKB angebotene Eurotrend-Hypothek, deren Zinsanpassungen an Veränderungen der Euro-Sfr.Zinsen gekoppelt sind. Weitere Beispiele wären amortisierbare Ersthypotheken oder langfristige Festhypotheken. So kann ein unternehmerisch und technisch hochstehend geführter ALM-Prozess nicht nur dazu beitragen, ungewollte Fristentransformationsrisiken zu minimieren, sondern auch dazu, durch geeignete Produktdesigns und Preisgestaltung Profilierungschancen zu nutzen und damit Wettbewerbsvorteile auszubauen.

#### Fussnote

- [1] Deltarisiko: Barwertveränderung aufgrund einer Parallelverschiebung der Marktzinnskurve nach oben oder unten.  
Tiltrisiko: Barwertveränderung aufgrund einer Drehung der Marktzinnskurve.