

Sebastian Bodemer | Peter Vollenweider

Treasury und Risikocontrolling in Banken

Organisation, Aufgaben
und aktuelle Herausforderungen

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

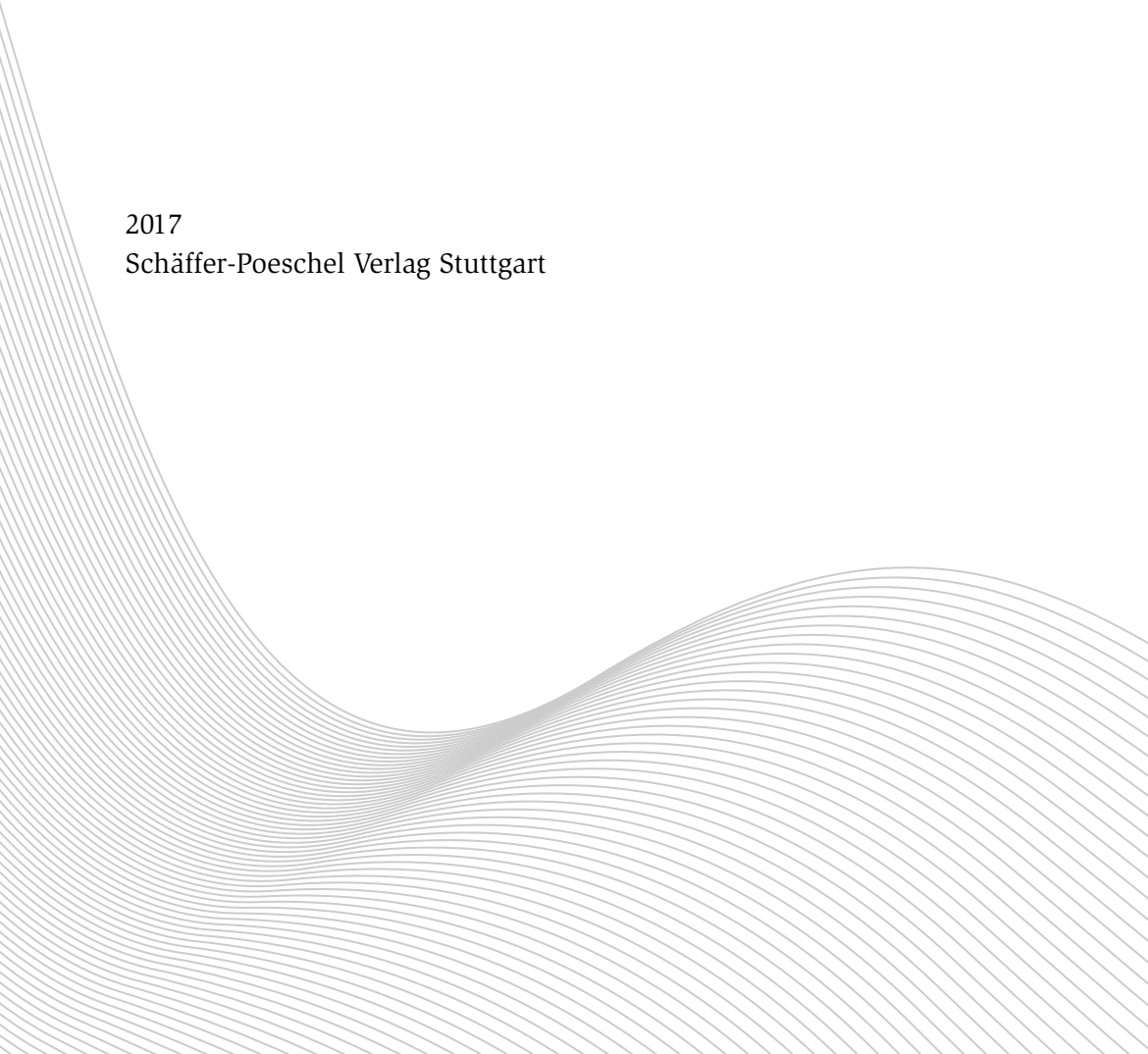
Sebastian Bodemer/Peter Vollenweider

Treasury und Risikocontrolling in Banken

Organisation, Aufgaben und aktuelle Herausforderungen

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the cover consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3858-2	Bestell-Nr. 11425-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3859-9	Bestell-Nr. 11425-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4046-2	Bestell-Nr. 11425-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: primustype Hurler GmbH, Notzingen
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

Juni 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Systemische und strategische Risiken beeinflussen den Erfolg von Banken nachhaltig. Zudem sind Liquiditäts-, Zins-, Währungs- und Kreditrisiken für sie von großer Bedeutung. Diese finanziellen Risiken müssen identifiziert, limitiert, gemessen, überwacht und gesteuert werden. Die Risikomessung und -steuerung ist die Aufgabe des Risikocontrollings und des Treasurys. Die Autoren erläutern die Rolle und die Bedeutung dieser Abteilungen für die Banksteuerung und zeigen die Arbeitsweise sowie aktuelle Herausforderungen auf.

Die Inhalte sind weniger auf international tätige Großbanken als vielmehr auf regionale Institute ausgerichtet. Im Vordergrund stehen betriebswirtschaftliche Ansätze für eine erfolgreiche bankinterne Risikomessung und -steuerung jedoch nicht regulatorische Anforderungen. Dem Leser wird ein Gesamtüberblick über die Aufgaben und Herausforderung des Risikocontrollers und Treasurers gegeben. Die Rolle in der Gesamtbank nimmt breiten Raum ein – schließlich laufen viele Fäden des Bankgeschäfts in der Risikosteuerung zusammen. Im Vordergrund steht ein qualitativer Überblick über Risikomessmethoden und Steuerungsstrategien.

Das Buch richtet sich an diejenigen, die die Risikosteuerung einer Bank nachhaltig verstehen wollen, ohne das große Ganze aus dem Auge zu verlieren. Zielgruppen sind die Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater genauso wie Hochschulabsolventen, die einen Start im Treasury und Risikocontrolling anstreben.

Die drei Kapitel können unabhängig voneinander gelesen werden – je nach Vorkenntnissen oder aktuellem Interesse. Darüber hinaus dient der gewählte Aufbau in Kombination mit einem detaillierten Register auch der Nutzung als Nachschlagewerk.

Das erste Kapitel erläutert das Geschäftsmodell »Bank«. Dabei wird deutlich, dass die finanziellen Risiken der Banken aus der volkswirtschaftlichen Transformationsfunktion von Banken resultieren. In der Folge werden die Erfolgsquellen und die Bilanzstruktur einer Bank erläutert, der Begriff des Risikos definiert, die unterschiedlichen für Banken relevanten Risikoarten klassifiziert und die Konzepte Liquidität und Kapital abgegrenzt. Damit ist die Grundlage für das Verständnis der modernen Bankrisikosteuerung gelegt.

Das zweite Kapitel vertieft die Treasury- und Risikocontrolling-Mandate. Dafür werden die Aufgaben und die organisatorische Einbettung sowie die jeweiligen

Unterabteilungen beschrieben. Anhand von Beispielen werden die Notwendigkeit der Funktionstrennung dargestellt und die Operationalisierung der Risikosteuerung mittels Gremien wie Asset-Liability-Committee erörtert.

Die Risikomessung und Risikosteuerung der einzelnen Risikoarten wird im dritten Kapitel vertieft. Die Kapitel orientieren sich im Wesentlichen an der Aufbauorganisation des Treasurys und beinhalten das Liquiditätsmanagement, das Asset-Liability-Management, das Währungs- und Kapitalmanagement sowie das Kreditmanagement. Zusätzlich werden Aspekte eines Transferpreissystems anhand der Marktzinsmethode dargestellt. Da Treasury und Risikocontrolling primär auf Modellen aufbauen, werden zudem das Modellrisiko bzw. die Modellvalidierung betrachtet.

Wir wünschen den Lesern eine interessante und lehrreiche Lektüre: Sei es als Einstieg in die Thematik, als Wiederholung für einen Gesamtüberblick oder als Nachschlagewerk.

Zürich, im März 2017
Sebastian Bodemer

Peter Vollenweider

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Geschäftsmodell »Bank« verstehen	1
1.1 Von der volkswirtschaftlichen Rolle der Bank zur Bilanzstruktur	1
1.2 Die Bankbilanz einer Regionalbank	3
1.3 Weitere Aspekte der Bilanzstruktur	8
1.4 Ertragsquellen einer Bank	12
1.5 Risikodefinition	15
1.6 Risiko: Erwarteter vs. unerwarteter Verlust	18
1.7 Risikoarten im Bankgeschäft	19
1.8 Risiko und Chance	24
1.9 Risikomanagement-Kreislauf	26
1.10 Motive der finanziellen Risikosteuerung	28
1.11 Überblick über Risikomessverfahren	29
1.12 Konzept: Liquidität versus Kapital	32
1.13 Die Basler Rahmenwerke	34
1.14 Liquiditäts- vs. Zinsrisiko als unterschiedliche Perspektiven	35
2 Treasury und Risikocontrolling: Mandat und Governance	37
2.1 Abgrenzung der Begrifflichkeiten	37
2.2 Mandate von Treasury und Risikocontrolling	39
2.3 Einbettung in die Bankorganisation	45
2.4 Governance der Risikoorganisation	47
2.5 Aufbauorganisation von Treasury und Risikocontrolling	52
3 Bilanzstruktur- und finanzielles Risikomanagement	59
3.1 Liquiditätsmanagement	59
3.1.1 Dimensionen des Liquiditätsrisikos	59
3.1.2 Verantwortlichkeiten der Liquiditätsrisikosteuerung	62
3.1.3 Risikomodelle zur Messung der Liquiditätsrisiken	63

3.1.4	Maßnahmen zur Steuerung des Liquiditätsrisikos	69
3.1.5	Liquiditätsnotfallplanung	72
3.1.6	Abwicklung von Banken: Recovery and Resolution Planning ..	74
3.1.7	Wesentliche Herausforderungen	74
3.1.8	Zusammenfassung	75
3.2	Asset-Liability-Management (Zinsrisikomanagement)	75
3.2.1	Grundprinzipien des Asset-Liability-Management	76
3.2.2	Zinssätze und Zinsstrukturkurven	77
3.2.3	Perspektiven des Zinsrisikos	82
3.2.4	Exkurs: Barwert- und Einkommenseffekt am Beispiel	85
3.2.5	Zinsrisikomessverfahren	85
3.2.5.1	Verfahren der Einkommensperspektive	85
3.2.5.2	Verfahren des Vermögenseffekts	89
3.2.6	Zinsbindungen bei unterschiedlichen Produkten	92
3.2.7	Steuerung des Zinsrisikos mit Benchmarks	98
3.2.8	Steuerung mit Derivaten	100
3.2.9	Aktuelle Herausforderungen	104
3.2.10	Wichtige ALM-Kennzahlen	105
3.2.11	Zusammenfassung	106
3.3	Währungsmanagement	108
3.3.1	Bedeutung des Währungsmanagements	108
3.3.2	Verantwortlichkeiten	109
3.3.3	Absicherungsstrategien	109
3.3.4	Derivative Finanzinstrumente	110
3.3.5	Zusammenfassung	111
3.4	Kapitalmanagement	111
3.4.1	Generelle Grundsätze des Kapitalmanagements	111
3.4.2	Verantwortlichkeiten	112
3.4.3	Kapitaladäquanz aus unterschiedlicher Perspektive	113
3.4.4	Kapitalplanungsprozess	117
3.4.5	Kapitalallokation	118
3.4.6	Kapitalkosten in der Deckungsbeitragsrechnung	120
3.4.7	Herausforderungen und Zusammenfassung	120
3.5	Kreditrisikomanagement	121
3.5.1	Generelle Einordnung	121
3.5.2	Messung des Kreditrisikos	122
3.5.3	Steuerung des Kreditrisikos	125
3.5.4	Zusammenfassung und Herausforderungen	127
3.6	Transferpreise	128
3.6.1	Ziele eines Transferpreissystems	128

3.6.2	Grundsätzliche Ansätze von Transferpreissystemen.....	129
3.6.3	Marktzinsmethode: Trennung von Treasury und Kundengeschäft	130
3.6.4	Markzinsmethode: barwertige versus periodische Sichtweise	131
3.6.5	Transferpreise: Allokation effektiver Treasurypreise	133
3.6.6	Herausforderungen und Zusammenfassung	134
3.7	Modellrisiko und -validierung.....	135
3.7.1	Modellrisiko als eigenes Risiko	135
3.7.2	Modellrisikoreduzierende Maßnahmen.....	137
3.7.3	Verantwortlichkeit der Modellvalidierung und Herausforderungen	139
	Literaturverzeichnis	141
	Stichwortverzeichnis	143
	Die Autoren	147

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset-Backed-Securities
ALCO	Asset-Liability-Committee
ALM	Asset-Liability-Management
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
CDS	Credit Default Swap
CEO	Chief Executive Officer, Vorstandsvorsitzender
CFO	Chief Finance Officer, Finanzvorstand
CRO	Chief Risk Officer, Risikovorstand
EaR	Earnings-at-Risk
ES	Expected Shortfall
EURIBOR	European Interbank Offered Rate
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsichtsbehörde
FRA	Forward Rate Agreement
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IRBAT	Internal Rating Based Approach
LCR	Liquidity Coverage Ratio
LIBOR	London Interbank Offered Rate
NSFR	Net Stable Funding Ratio
OIS	Overnight Index Swap
OTC	Over-the-Counter
RechKredV	Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute
SPV	Special Purpose Vehicle
VaR	Value-at-Risk

1 Geschäftsmodell »Bank« verstehen

Das erste Kapitel dieses Buchs schafft die Grundlagen, die für das Verständnis der Risikosteuerung notwendig sind. Dabei werden einerseits die volkswirtschaftlichen Transformationsaufgaben einer Bank dargelegt, die daraus entstehenden Risiken erörtert und Erfolgsquellen des Bankgeschäfts analysiert. Wenn auch diese Thematik für Mitarbeiter von Banken nicht neu sein dürfte, so verdeutlicht das Kapitel doch die Relevanz der finanziellen Risikosteuerung und erlaubt damit die Wichtigkeit von Treasury und Risikocontrolling im Zusammenhang mit der Banksteuerung zu unterstreichen. Als weitere Grundlagen werden Begrifflichkeiten abgegrenzt, mit denen die Ziele der Risikosteuerung besser verstanden werden:

- Was ist Risiko und welche Risikoarten werden unterschieden?
- Inwiefern unterscheiden sich die Konzepte »Liquidität« und »Kapital«?
- Welche Methoden stehen allgemein zur Verfügung, um Risiko zu quantifizieren?
- Wieso ist die Betrachtung von Risiko und Ertrag relevant?

Wie das Buch im Allgemeinen, möchte das erste Kapitel ebenfalls einen qualitativen Einblick geben. Damit ein Gesamtverständnis über Aufgaben und organisatorische Aspekte des Treasury und Risikocontrolling erreicht wird, verzichten die Autoren bewusst auf quantitative Details. So kann der Leser in Kapitel 1 rasch die Abschnitte und Grafiken lesen oder einzelne für ihn relevante Kapitel herausziehen.

1.1 Von der volkswirtschaftlichen Rolle der Bank zur Bilanzstruktur

Die Geschichte zeigt, dass das Bankwesen in quasi allen Volkswirtschaften über die Zeit entwickelt wird. Dies kann auf die drei Transformationsaufgaben der Banken zurückgeführt werden:

- Fristentransformation,
- Losgrößentransformation,
- Risikotransformation.

Im Falle der Fristentransformation nimmt die Bank kurzfristig fällige Einlagen von privaten Haushalten, institutionellen Kunden bzw. Unternehmungen entgegen und verleiht diese mittel- bis langfristig an Kreditnehmer. Damit können beispielsweise Firmen langfristige Investitionen tätigen. Da zahlreiche private Einleger kleine Beträge ansparen, Firmen jedoch größere Investitionen tätigen müssen, bündelt die Bank die Einlagen zu wenigen betragsmäßig hohen Krediten. Diese Umwandlung wird als Losgrößentransformation bezeichnet. Neben der Fristen- und Losgrößentransformation kommt es zudem zur Risikotransformation: Risikoaverse Sparer würden ihre Einlagen nicht unbedingt potenziell kreditausfallgefährdeten Firmen zur Verfügung stellen. Eine Bank »transformiert« somit risikolose Einlagen in risikobehaftete Kredite. Die genannten Transformationsfunktionen führen zu einer Bilanzstruktur, die schematisch in Abbildung 1.1 dargestellt wird.

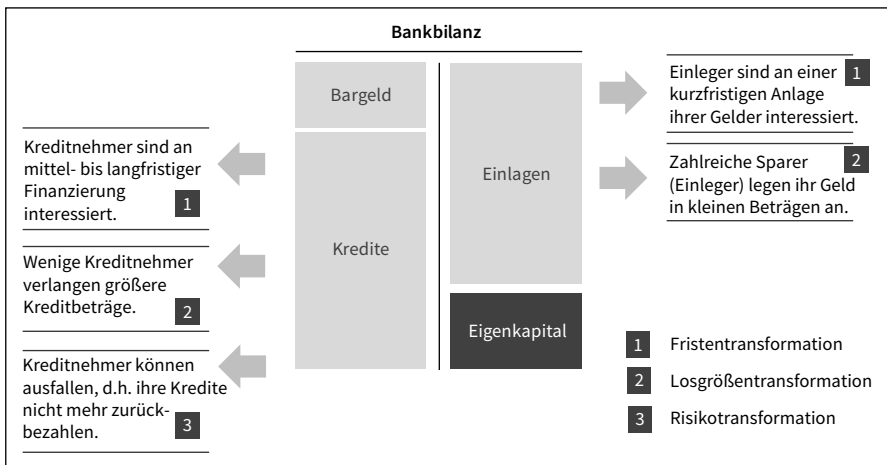


Abb. 1.1: Transformationsfunktion und Bilanzstruktur (schematisch) (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Aktivseite besteht in Abbildung 1.1 vereinfacht aus Bargeld (Kassenbestand) und Krediten. Diese »Anlagen« der Bank werden finanziert durch Einlagen von Sparern und dem Eigenkapital der Bank. Die Zusammensetzung von Aktiv- und Passivseite der Bank bildet die Bilanzstruktur.

Während diese zunächst zufällig erscheint, besteht volkswirtschaftlich wie aus Sicht der Bankleitung ein erhebliches Interesse, die Bilanzstruktur zu steuern. Ein aktives Bilanzstrukturmanagement gewährleistet neben dem Fortbestand der Bank (Existenzsicherung) auch Profitabilität, wie folgende Überlegungen zeigen:

- Entscheidet sich eine Bank für die Fristentransformation, so wandelt sie kurzfristig fällig werdende Einlagen in mittelfristige Kredite um. Macht sie das mit sämtlichen Einlagen, so könnten Einleger ihr Geld kurzfristig nicht mehr beziehen. Die Bank sollte daher nur einen gewissen Anteil in Kredite investieren, zugleich aber auch einen Kassenbestand halten.
- Können Kreditnehmer aufgrund von Insolvenz Kredite nicht mehr tilgen, so muss die Bank dennoch ihren Sparern die Einlagen bei Verlangen zurückbezahlen. Ein etwaiger Kreditverlust aufgrund insolventer Kreditnehmer ist daher mit Eigenkapital zu decken.

Die beiden Beispiele zeigen Liquiditäts- und Kapitalüberlegungen auf, mit denen sich die Bankleitung unter anderem auseinandersetzen muss. Fragestellungen zu Liquidität und Kapital sind wesentlicher Bestandteil des Bilanzstrukturmanagements, welches in einer heutigen Bankenorganisation in die Verantwortung des Treasury fällt.

MERKE

Die *Bilanzstruktur* ist die Zusammensetzung der Bankbilanz im Hinblick auf ihre Aktiv- und Passivseite. Die Aktivseite zeigt auf, in welche Produktarten die Bank ihre Gelder investiert, wohingegen die Passivseite die (Re-) Finanzierungen und das Eigenkapital darlegt.

1.2 Die Bankbilanz einer Regionalbank

Die Überlegungen der Transformationsaufgaben und die daraus entstehende Bilanzstruktur kann weitergeführt werden, indem die Bankbilanz einer Regionalbank näher betrachtet wird. Die Bankbilanz besteht aus erheblich mehr Aktiv- und Passivprodukten als in Kapitel 1.1 illustriert und wird zudem um Außerbilanzgeschäfte ergänzt. Ein Blick auf eine typische Regionalbankenbilanz hilft, die Bilanzstruktur besser zu verstehen und mögliche Wechselwirkungen zu erkennen. Abbildung 1.2 zeigt schematisch eine Bankbilanz und ihre wesentlichen Positionen analog der in Deutschland für alle Banken geltenden Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (RechKredV).

Auffällig ist die Anwendung des Ordnungsprinzips der Liquidierbarkeit auf der Aktiv- und Passivseite: Je schneller eine Position liquidiert werden kann, desto früher wird sie grundsätzlich aufgeführt. Die Produkte der Aktivseite

Bankbilanz			
Liquidierbarkeit nimmt ab ↓	Kassenbestand Zentralbankguthaben	Barreserve	Verbindlichkeiten ggü. Banken
		Forderungen an Banken	
	Kommunkredite Unbesicherte Kredite Grundpfandrechtlich besicherte Kredite ...	Forderungen an Kunden	Verbindlichkeiten ggü. Kunden Sichteinlagen Spareinlagen mit unterschiedlichen Kündigungsfristen ...
	Geldmarktanleihen Anleihen öffentlicher Emittenten ...	Schuldverschreibungen	Verbriefte Verbindlichkeiten
			Rückstellungen
		Aktien	Eigenmittel Nachrangige Verbindlichkeiten Genussrechtskapital Fonds für allgemeine Bankrisiken Eigenkapital
		Beteiligungen	
		Sonstige Aktiva	
		Außerbilanzielle Positionen	Eventualverbindlichkeiten Unwiderrufliche Kreditzusagen

Abb. 1.2: Bankbilanz (vereinfachte Darstellung) (Quelle: Eigene Darstellung)

berücksichtigen Barreserven, Forderungen gegenüber Banken und Kunden, Schuldverschreibungen und andere Aktiva. Die Passivseite setzt sich aus Verbindlichkeiten gegenüber Banken, Kunden, (verbrieften) Verbindlichkeiten, Rückstellungen und den Eigenmitteln zusammen. Die einzelnen Bilanzpositionen können auch im Zusammenhang mit ihrer Zins- bzw. Liquiditätsbindung betrachtet werden. Eine erste Indikation wird in Abbildung 1.3 gegeben, wobei in den späteren Kapiteln näher darauf eingegangen wird. Bei der Zinsbindung wird zwischen variabel und festverzinslich bzw. unverzinslich unterschieden. Beim variablen Zins findet eine regelmäßige Anpassung des Zinses über die Vertragslaufzeit statt bzw. der Zins ist an einen kurzfristigen Zinssatz gebunden. Bei festverzinslichen Positionen wird über die Gesamtlaufzeit der Zinssatz festgelegt. Bei der Liquiditätsbindung wird zwischen Liquidierbarkeit auf der Aktivseite – also der Fragestellung wie schnell kann die Position zu »Cash« gemacht werden – und Liquiditätseinfluss auf der Passivseite unterschieden: Wie schnell könnte die Position einen Zahlungsabgang herbeiführen? Sowohl die Zins- als auch die Liquiditätsbindung der einzelnen Positionen indiziert das Zins- und Liquiditätsrisiko, welches schließlich vom Risikocontrolling quantifiziert und vom Treasury einer Bank gesteuert wird. Abbildung 1.3 erläutert die Bestandteile der Bilanz näher und gibt eine erste Interpretation der Positionen aus Sicht einer Regionalbank. Die Bilanzpositionen gehen dabei über das einführende Beispiel hinaus.