

## Depot-A-Management

# Im Spannungsfeld

Das Zinsergebnis vieler genossenschaftlicher Primärbanken steht nachhaltig unter Druck. In diesem Umfeld agieren diejenigen Institute am erfolgreichsten, die im Spannungsfeld zwischen Märkten und gestiegenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen nachhaltig an ihren Strategieprozessen – unter anderem auch im Eigen-geschäft – arbeiten.

## Andreas Meinecke

**Z**iel sollte es sein, einen nachhaltigen Treasury-Strategieprozess in der Bank zu etablieren. Leider zeigen Erfahrungen, dass oftmals die einmal im Jahr überarbeitete Strategie entweder unzureichend gelebt oder zu wenig operationalisiert wird. Dabei ist eine Strategie langfristig ausgerichtet. Sie sollte also einen mehrjährigen Zeitraum erfassen. Eine Anpassung der Strategie ist aufsichtsrechtlich dann nur noch notwendig, wenn sich interne oder externe Einflussfaktoren ändern, sodass entweder die Ertragslage oder auch die Risikosituation des Instituts maßgeblich beeinflusst werden. Externe Einflussfaktoren könnten hierbei eine Änderungen der Wettbewerbssituation, der Marktentwicklung oder eine

Verschärfung aufsichtsrechtlicher Anforderungen sein.

### **Mindestkapitalanspruch**

Gerade der letztgenannte Punkt dürfte aktuell eine gewichtige Rolle spielen. Bereits die MaRisk fordern, dass „angemessene Leitungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse (Robust Governance Arrangements) sowie Strategien und Prozesse einzurichten sind, die gewährleisten, dass genügend internes Kapital zur Abdeckung aller wesentlichen Risiken vorhanden ist“ (interner Prozess zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit; AT 1 TZ 2).

Eine neue Bedeutung kommt mit AT 4.1 Risikotragfähigkeit, TZ 9 hinzu. Demnach muss jede Bank einen zukunftsgerichteten Kapitalplanungsprozess etablieren, der sich als Erweiterung des Risikotragfähigkeitskonzepts versteht. Für die Steuerung der derzeitigen Risiken ist es demnach von immenser strategischer Bedeutung, den erstellten Kapitalplanungsprozess richtig zu deuten und zu interpretieren. Dazu sollte die zum Jahresende erstellte Eckwertplanung in eine mehrjährige Kapitalplanung

überführt werden. Aus dieser Kapitalplanung wird nun ermittelt, ob ein interner oder externer Kapitalbedarf besteht. Dabei bewegt sich die Planung in vielen Fällen auf einen mittelfristigen Engpass zu. Ursächlich hierfür ist die gestiegene Kapitalanforderung nach Basel III (Mindestsolva im Jahr 2019 von 13 Prozent; siehe Abbildung 1).

### **Interner Kapitalbedarf**

Schwieriger wird es bei vielen Instituten sein, zukünftig den internen Kapitalbedarf zu decken. Der überwiegende Teil der von der KC Risk betreuten Banken wird derzeit nach dem Going-Concern-Prinzip gesteuert. Demnach sollte stets nach Schlagend werden der Risiken im Steuerungsszenarios die Mindestsolva von 8 Prozent (plus 1 Prozent Puffer; Verbandsvorgabe) eingehalten werden. Diese Mindestsolvabilität steigt auf 13 Prozent (plus Puffer) bis ins Jahr 2019 an.

Deutlich wird dies an der in Abbildung 2 auf Seite 68 dargestellten Bank. Aufgrund der aktuellen Zinslandschaft geht trotz Wachstumsannahmen der Er-



Andreas Meinecke ist Senior Consultant der KC Risk AG, Nürnberg.  
E-Mail: andreas.meinecke@kcrisk.de

tragsüberschuss deutlich zurück. Da jedoch das benötigte Mindestkapital zur Deckung der Solvabilität aufgrund des Wachstums und der erhöhten Anforderung von 8 auf 13 Prozent deutlich ansteigt, schmelzen infolgedessen die ansetzbaren Risikobudgets bis ins Jahr 2019 ab. Gleichzeitig steigt aufgrund der Wachstumsplanung das Risiko leicht an, sodass in letzter Konsequenz das verbleibende Risikobudget (Überdeckung) in einer Unterdeckung im Jahr 2019 endet. Dabei gehen viele Institute bei ihrer Kapitalplanung von einer Vollumwidmung ihrer 340f-Reserven in 340 g aus, sodass keine zusätzliche „Schublade“ mehr für außerordentliche Risiken besteht.

Die Analyse des Kapitalplanungsprozesses ist für das Depot-

A-Management von entscheidender Bedeutung. Beschlüsse, die in einem Jahr getroffen werden, können die Situation im Folgejahr wesentlich verschärfen. Würden sich die Verantwortlichen zum Beispiel entschließen, vermehrt in Unternehmensanleihen oder Nachrangpapiere zu investieren, so würde dies einen Anstieg der Risikoaktiva zur Folge haben und damit die Mindestsolvabilität zusätzlich steigern. Das verbleibende Risikobudget würde damit zusätzlich belastet, sodass im Extremfall zu wenig Budget für die Aufrechterhaltung der Fristentransformation zur Verfügung steht.

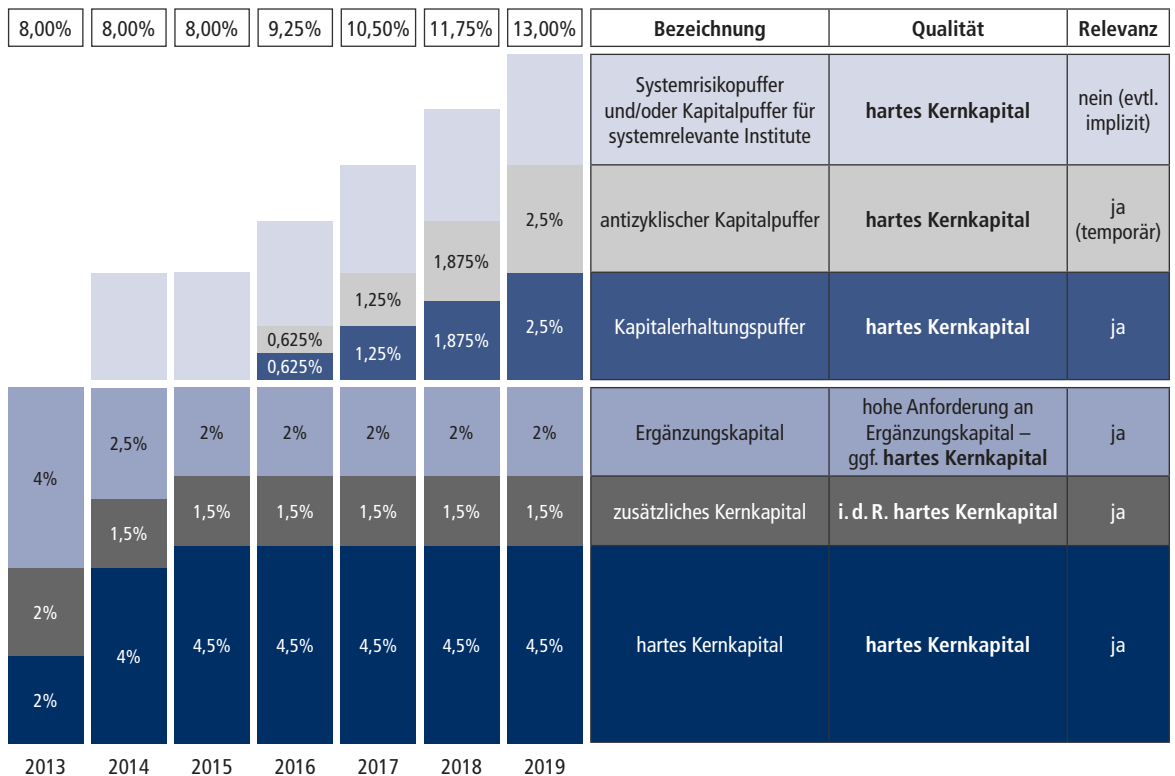
Das Depot-A-Management ist daher nicht mehr isoliert zu betrachten, sondern die getroffenen Entscheidungen müssen vor dem Hintergrund der zukünftigen

Eigenkapitallage der Bank getroffen werden. Der von der Aufsicht eingeforderte Kapitalplanungsprozess liefert hierzu wichtige Impulse und sollte daher als Chance begriffen werden, die zukünftige Depot-A-Strategie zu manifestieren und konsequent zu leben.

**Externer Kapitalbedarf**

Neben dem internen Risikobudgetbedarf hat die Bank auch die externe Kapitalanforderung der Aufsicht zu erfüllen. Neben der klassischen Solvabilität kommt der Unterlegung der Zinsänderungsrisiken eine erhöhte Bedeutung zu. So hat die BaFin bereits im November 2011 ein Rundschreiben veröffentlicht, in dem eine Zuschlagsprüfung definiert wurde, die eine Einbeziehung der Zinsänderungsrisiken in die Eigen-

**Abb. 1:** Kapitalanforderung nach Basel III



**Abb. 2:** Interne Kapitalbetrachtung, Risikobudgets bis 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ergebnis aus Ertragsüberschuss	8.600 €	7.676 €	7.001 €	5.543 €	4.901 €	4.702 €
Summe Risikodeckungspotenziale	69.982 €	73.773 €	75.865 €	77.432 €	79.231 €	79.999 €
Deckung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Vorgaben	-28.903 €	-29.396 €	-34.411 €	-39.406 €	-45.610 €	-50.100 €
ansetzbare Risikobudgets	41.079 €	44.377 €	41.454 €	38.026 €	33.621 €	29.899 €
<b>Planung Risiko gesamt</b>	<b>28.500 €</b>	<b>29.500 €</b>	<b>30.600 €</b>	<b>31.700 €</b>	<b>33.700 €</b>	<b>35.900 €</b>
verbleibendes ansetzbares Risikobudget	12.579 €	14.877 €	10.854 €	6.326 €	-79 €	-6.001 €
in Prozent der Risikobudgets	30,6%	33,5%	26,2%	16,6%	-0,2%	-20,1%

mittelanforderungen (Säule 1) vorsieht. Die damit neue modifizierte aufsichtsrechtliche Eigenkapitalquote betrachtet somit Zinsänderungsrisiken als auch Kreditrisiken im gleichen Maße als Größen, die mit entsprechendem Kapital zu unterlegen sind. Die genaue Definition der Unterlegungspflicht steht jedoch noch aus.

Beim dargestellten Institut in Abbildung 3 ist das Gesamtkapital trotz jährlicher Eigenkapitalzuführung rückläufig. Grund hierfür ist die nur noch bedingte Anrechenbarkeit von 340f-Reserven und des Haftsummenzuschlags.

Der Vorstand geht jedoch davon aus, dass keine seiner 340f-Reserven in 340g-Reserven umgewandelt werden. Aufgrund der vorgegebenen Wachstumsstrategie von 2,5 Prozent p.a. steigen die Risikoaktiva (plus 2,5 Prozent p.a.) und die Zinsschock-Anforderungen in Euro (plus 2,5 Prozent p.a.) an. Somit steigt die Kapitalanforderung aus Zins- und Kreditrisiken von 45.381 auf 68.743 Euro (plus 51,4 Prozent) an. Gleichzeitig ist das Gesamtkapital trotz thesaurierender Gewinne rückläufig. Der „Eigenmittelkoeffizient“ laut Prüfkriterium ist relativ stabil, die Anforderung steigt jedoch deutlich an, sodass bei dieser Bank ein zusätzlicher

externer Kapitalbedarf ab 2018 festzustellen ist.

Bei der Betrachtung mehrerer Institute fällt auf, dass Engpassfaktoren meist pauschal definiert werden können. Kreditstarke Banken mit überdurchschnittlichen Wachstum haben Handlungsbedarf beim Prüfkriterium, kredit schwache Banken mit hohem Depot-A-Anteil vorrangig bei der Einhaltung des Going-Concern-Ansatzes. Eine zusätzliche Brisanz wird sich dann ergeben, sollte der Zinsschock (plus 200 BP) in die Säule II von Basel II integriert werden müssen (Risikotragfähigkeit). Dann müsste nach Schlagendwerden der Risiken im Steuerungsszenario nicht nur mehr die Mindestsolvenz, sondern auch noch der der Barwertverlust bei einem Zinsanstieg eingehalten werden.

### **Handlungsoptionen im Treasury**

Die dargestellte Bank verdeutlicht, dass die in der Vergangenheit etwas vernachlässigte Kapitalbeschaffungsseite durch Basel III mehr gesteuert werden muss. Der strategische Fokus wird sich also verschieben. Das Treasury sollte demnach beantworten können, wie viel kostet es mich, beispielsweise 1 Million Euro an Kapitalanforderung einzusparen. Klassische Steuerungsinstrumente

wie Caps und Zahler-Swaps werden nicht nur wegen des Dokumentationsaufwands an Bedeutung verlieren. Bei der Steuerung der Kapitalanforderung oder einer Reduzierung der Basel-II-Zinsschockziffer gilt es abzuwägen, welche Maßnahme für ein Institut aktuell die günstigste Alternative ist.

Falls Kapital eingesammelt werden soll, ist die günstigste Alternative nicht immer nur von den aktuellen Marktgegebenheiten abhängig, sondern auch von der Wettbewerbssituation vor Ort. Patentrezepte existieren jedoch nicht. Meist sollte ein Bündel an langfristigen Maßnahmen zum Erfolg führen.

Bei der Betrachtung der Handlungsoptionen sollte nicht nur die Kapitalseite einbezogen werden, sondern die gemessenen Risiken sollten auch aktiv gesteuert werden. Gerade bei der aktuellen Marktlage kann es beispielsweise vereinzelt durchaus sinnvoll sein, Wertpapiere mit hohen stillen Reserven und übersichtlichen Laufzeiten zu verkaufen, um die Eigenkapitalbasis zu stärken.

Aus Gesamtbanksicht kann zudem in Erwägung gezogen werden, wegen der geringeren Kapitalbelastung den gedeckten Anteil auszubauen, anstatt zunehmend weiter in Unternehmens-

anleihen zu investieren. Auch vor dem Hintergrund einer zukünftigen LCR-Optimierung sollte die Frage, wie viel Kapital eine Anlageentscheidung bindet, nicht erst kurz vor dem Kauf beantwortet werden.

Vielmehr sollten die Ergebnisse des Kapitalplanungsprozesses dazu genutzt werden, die Eigengeschäftsstrategie entsprechend zu adjustieren, um dort mögliche Aufbau- und Abbaquoten festzulegen. Dies klingt zurzeit vielleicht noch etwas theoretisch. Aber ab dem Jahr 2016, wenn die Kapitalanforderungen steigen und weitere Eigenkapitalbestandteile der Institute wegfallen, kommt der Steuerung der Risiken über das Treasury eine wesentlich höhere Bedeutung zu. Die Depot-A-Strategie kann deshalb bereits jetzt nicht mehr isoliert von der Kapitalplanung gesehen werden.

### Von der Planung zur Steuerung

Die Kapitalplanung muss dabei in ein Steuerungsszenario überführt werden. Aus einer Kapital-lücke (intern oder extern) sollte hierbei ein Mindestbetriebsergebnis oder -zinsergebnis abgeleitet werden. Bei der Gegenüberstellung dieses Mindestzinsergebnisses sowie der dynamischen Zinsergebnisbilanz ergeben sich relativ schnell Steuerungsimpulse.

Als Ergänzung zum bankinternen Kapitalplanungsprozess führt die KC Risk einmal jährlich ein Eigenkapitalbenchmarking durch. Bemerkenswert: 85 Prozent der teilnehmenden Banken halten die modifizierte Eigenkapitalquote von 13 Prozent derzeit nicht ein, wenn alle 340f-Reserven in hartes Kernkapital umgewandelt werden. Im Durch-

**Abb. 3:** Externer Kapitalbedarf lt. Prüfkriterium

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Gesamtkapital	61.190 €	61.577 €	61.593 €	61.017 €	59.775 €	57.142 €	-6,62%
RWA Adressrisiko	336.754	345.173	353.802	362.647	371.713	381.006	
Mindest-Solva	8,00%	8,00%	9,25%	10,50%	11,75%	13,00%	
SolVV-Anforderung in €	28.903 €	29.396 €	34.411 €	39.406 €	45.610 €	50.100 €	73,34%
Solva-Koeffizient	18,2%	17,8%	17,4%	16,8%	16,1%	15,0%	
Barwertveränderung	16.478 €	16.890 €	17.312 €	17.745 €	18.189 €	18.643 €	13,14%
BASEL-III-Kennziffer	26,9%	27,4%	28,1%	29,1%	30,4%	32,6%	
Kapitalanforderung gesamt (Summe)	45.381 €	46.286 €	51.723 €	57.151 €	63.799 €	68.743 €	
Eigenmittelkoeffizient lt. Prüfkriterium	10,8%	10,6%	11,0%	11,2%	11,0%	10,8%	
kritische Grenze ohne Puffer	8,00%	8,00%	9,25%	10,50%	11,8%	13,0%	

**Abb. 4:** Szenariobetrachtung externer Kapitalbedarf 2019, notwendiges Eigenkapital

	Durchschnitt	10% der niedrigsten Werte	10% der höchsten Werte
Solva 10,5			
Anteil der Banken, die eine kombinierte Kennziffer von 10,5 nicht einhalten	64,18%		
notwendige EK-Bildung bis 2019 in Prozent der BS	0,74%	0,00%	2,01%
notwendige EK-Bildung in Prozent p. a. bis 2019	0,12%	0,00%	0,34%
Solva 13,0			
Anteil der Banken, die eine kombinierte Kennziffer von 13,0 nicht einhalten	85,07%		
notwendige EK-Bildung bis 2019 in Prozent der BS	2,06%	0,00%	3,82%
notwendige EK-Bildung in Prozent p. a. bis 2019	0,34%	0,00%	0,64%

Wachstum: 2,5% p. a.  
alle Vorsorgereserven werden in 340g umgewidmet

schnitt ergibt sich eine notwendige jährliche durchschnittliche Kapitalbildung von 0,34 Prozent der Bilanzsumme bis zum Jahr 2019.

Neben der Kapitalplanung muss noch kurz die LCR als weiterer externer Einflussfaktor erwähnt werden. Während bei der Betrachtung des internen Kapitals eher die Banken mit einem hohen Depot-A-Anteil „bestraft“ werden, trifft es bei der LCR vorrangig die Institute mit einem hohen Kundengeschäftsanteil. „Bestraft“ werden jedoch auch Banken mit einem hohen Anteil an Großeinlegern, die strategisch mit hohen Abflussquoten belegt werden. Streng genommen sollte sich somit die Verzinsung der Großeinleger am Opportunitäts-geschäft (dem „Solva Null Titel“) orientieren. Für Treasurer rückt daher nicht nur mehr die Rendite und das Risiko in den Vordergrund, sondern vielmehr die Struktur der gesamten Anlagen. „Solva Null Titel“ werden daher über die gesamte Cashflow-Struk-

tur des Instituts zu finden sein müssen. Das Konditionsmanagement wird daher bei dieser Kundengruppe noch bedeutender werden.

Auch die Marktentwicklung hat Einfluss. Die so genannte „Risk-on“-Politik führt zu stets fallenden Renditen. Die EZB hat ihren historischen Zinssenkungsschritt in den negativen Bereich beim Einlagensatz vollzogen. Zudem haben sie sich auf dem Terrain der quantitativen geldpolitischen Maßnahmen ein Stück weiter vorgewagt. Bei aktuellen 10-jährigen Swap-Sätzen um 1,5 Prozent lässt sich schnell erahnen, wie sich die Ertragslage in den nächsten Jahren entwickeln wird. Der intensive Wettbewerb in Deutschland führt erschwerend noch zu viel zu niedrigen Margen oder Konditionsbeiträgen. Da bei vielen Instituten der Rohertrag noch zu 75 Prozent vom Zinsergebnis abhängig ist, führt dieses Zinsniveau zu erhöhten Ablaufrisiken in der Zinsspanne.

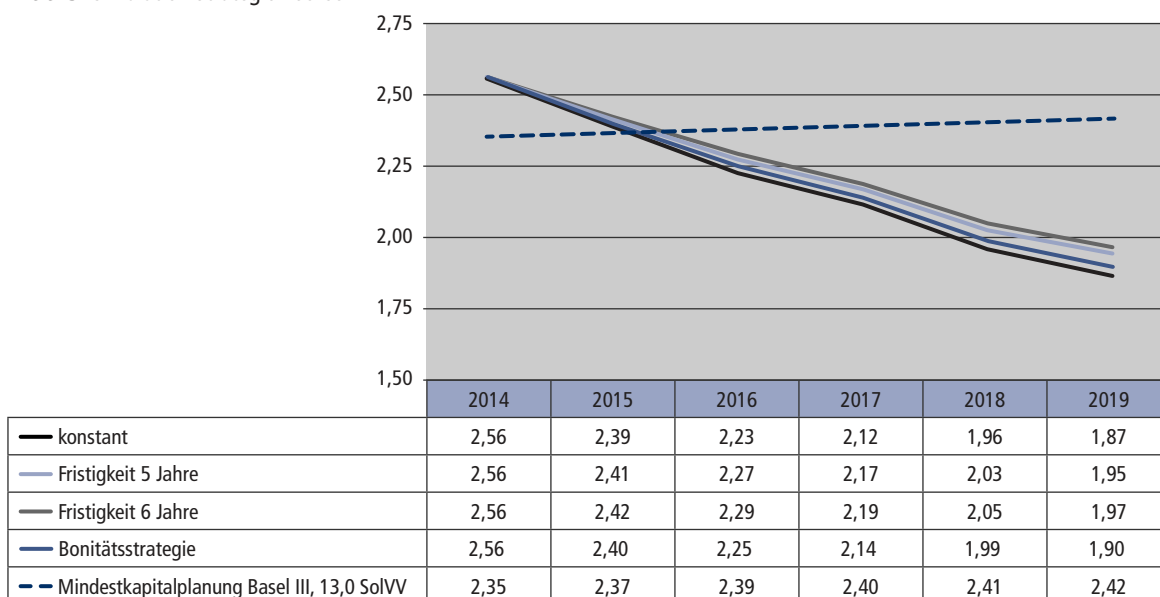
Sind Sie der gleichen Meinung wie unser Autor?  
Dann kommentieren Sie den Beitrag doch unter

[www.bankinformation.de](http://www.bankinformation.de)

Ein risikoaverses Gegensteuern aus Depot-A-Sicht ist schwierig. Häufig führt eine ungesunde Kostenstruktur schon dazu, dass die Betriebsergebnisse überdurchschnittlich belastet sind und schon allein infolgedessen die Depot-A-Strategie progressiver gestaltet ist.

Tendiert der Basel-II-Zinskoefizient schon Richtung 30 Prozent und liegt die „kombinierte“ Eigenkapitalquote unter 10 Prozent, ist das Ertragspotenzial aus Depot-A-Sicht fast ausgenutzt. Die Bank sollte daher ihren Fokus auf die Kapitalplanung legen. Banken mit sehr hoher „kombinierter“ Eigenkapitalquote haben jedoch auch das Problem, dass sie Eigenkapital vorhalten, das ungenutzt bleibt. Hier besteht grundsätzlich der Bedarf, die Fristentransformation auszuweiten oder das vorhandene Eigenkapital im Depot A auch einzusetzen.

Abb. 5: Simulation Strategiewechsel



### **Alternative Strategie-simulationen**

Für die Festlegung der Treasury-Strategie ist es unabdingbar, Strategie- und Budgetsimulationen durchzuführen. Eine einfache Vorgehensweise, fällig werdende Wertpapiere mit Swap plus 20 BP und der Ursprungslaufzeit wieder anzulegen, ist zu kurz gesprungen. Hat das Institut viele Großeinleger, so empfiehlt es sich, im Hinblick auf die LCR besser mit SWAP flat zu kalkulieren. Banken mit mehr Spielraum können auch eine neue Laufzeitenstrategie oder eine neue Bonitätsstrategie gegenüberstellen. Abbildung 5 zeigt, inwiefern eine Änderung der Strategie die Zinsspanne beeinflusst. Die Strategie „Fristigkeit 6 Jahre“ würde alle fälligen Wertpapiere im Jahr 2014 mit einer Laufzeit von sechs Jahren anlegen. Die Zinsspanne würde sich von 1,92 auf 1,99 Prozent aber nur marginal verbessern. Ein Aufweichung der Bonitätsstrategie (hier: plus 20 BP Risikoaufschlag aufgrund schlechterer Bonitäten) scheint hingegen weniger attraktiv.

Bei der Festlegung oder Änderung einer Strategie ist es jedoch notwendig zu hinterfragen, wie sich durch die Neuanlagen die Basel-II-Zinsschockkennziffer, die modifizierte Eigenkapitalquote und die internen Budgetanforderungen ändern. Zu hinterfragen ist ebenso, inwieweit die Märkte unser Handeln negativ beeinflussen. Waren vor ein paar Jahren 10-jährige Wertpapiere kaum durchsetzbar, so wird dieser Laufzeitenbereich zunehmend auch vom Treasury in Anspruch genommen. Hinzu kommen eventuell weitere Engagements in Emerging Markets, Unternehmensanleihen als auch selektive High-Yield-Anleihen aus den besagten Märkten, nur um dem Renditeanspruch

„Ziel sollte es sein, einen nachhaltigen Treasury-Strategieprozess in der Bank zu etablieren.“

gerecht zu werden. Trotzdem lässt sich in einzelnen Instituten ein gewisser „Risk-on“-Modus feststellen.

#### **Bail in – alte und neue Welt**

Durch die laufende Bail-in-Debatte rückt das Thema der Belastung von Vermögenswerten und der damit verbundenen zunehmenden Nachrangigkeit der unbesicherten Gläubiger immer stärker in den Mittelpunkt. Dabei ist bei der Investition in einen Emittenten mitentscheidend, wie viele Assets dem ungedeckten Refinanzierungsteil einer Bank gegenüberstehen. Die vorgesehene Haftungskaskade im neuen europäischen Abwicklungsregime, die ja auch aus dem deutschen Restrukturierungsgesetz bekannt ist, hat Auswirkungen. Außerhalb dieser Haftungsdekade stehen die Covered-Bond-Gläubiger und ebenso der Einlagensicherung unterliegende Kundeneinlagen im Volumen bis zu 100.000 Euro. Hier erfolgt kein Bail-in.

Die Brüsseler Regelungen machen es notwendig, bei der Emittentenauswahl noch genauer hinzusehen. Da einige Emittenten zunehmend Covered Bonds begeben, wird der Anteil der besicherten Anlagen zunehmend erhöht. Da die Covered Bonds bei einer Liquidation des Emittenten außen vor bleiben, wird wohl die Recovery bei ungesicherten Bankanleihen in Zukunft abnehmen.

Zusätzlich steigt die Wahrscheinlichkeit einer Verlustbeteiligung tendenziell an. Vor diesem Hintergrund ist bei der Festlegung der Emittentenstrategie die Frage zu beantworten, ob Covered Bonds trotz der niedrigeren Risikoaufschläge am Ende nicht die bessere Alternative sind.

#### **Stringenz bringt Effektivität**

Das Depot-A-Management ist nicht mehr nur ein reines Portfoliomanagement. Die internen und externen Einflussfaktoren – gerade aufsichtsrechtlicher Art – verschieben den Fokus. Hier muss ein internes Schnittstellenmanagement zu Risikocontrolling (Kapitalplanung) und Vertrieb (LCR und Margen) etabliert werden, damit ein eindeutiger Handlungsstrang zu erkennen ist. Die Kapitalplanung ist dabei nicht eine reine Aufgabe des Controllings. Die sich daraus ergebenden Ergebnisse sollten vielmehr intern im Steuerungskreis diskutiert, interpretiert und im erweiterten Führungskreis transparent gemacht werden. Darauf aufbauend sollten sowohl die Treasury- und Emittentenstrategie festlegt und daraus operative Ziele abgeleitet werden. Durch dieses stringente Handeln gewinnen Steuerungsentscheidungen an Effektivität. Trotzdem bleibt der Handlungsdruck durch die absehbare Marktentwicklung erhalten.