

Gesamtbanksteuerung

Die Zukunft des Treasury

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für das Treasury von Regionalbanken so stark verändert, wie seit dem Ende des vergangenen Jahrhunderts – damals Einführung der MaH, VR Control als neues Steuerungsinstrument, Direktbanken, neue Emittentenstrukturen – nicht mehr. Genossenschaftsbanken müssen ihr Treasury deshalb neu ausrichten. Einen Ansatz hierzu liefert dieser Beitrag.

Dieter Rottmeir

Zur höchstwahrscheinlich noch länger anhaltenden extremen Niedrig- (Minus-)zinsphase kommen erhebliche zusätzliche Anforderungen an das Eigenkapital und technologische Weiterentwicklungen rund um das Wertpapiergeschäft hinzu. Im Treasury sind die Strukturen, Handlungsfelder und Prozesse zukunftsorientiert auszurichten. Wie in nahezu allen Bereichen des Bankwesens werden auch hier wesentliche Veränderungen notwendig sein.

Mit einem Anteil von bis zu 50 Prozent an der Bilanzsumme bildet das Depot A nach Zahlen der KC

Risk die wesentliche Einzelposition der Bilanzen. Der Strukturbeitrag macht trotz niedriger und vor allem flacher Zinsstruktur immer noch einen erheblichen Teil des Betriebsergebnisses aus. Obwohl bei Anlagesätzen von teilweise unter 0 Prozent und sehr niedrigen Risikoprämien kaum mehr von einer „Ertragsquelle Depot A“ gesprochen werden kann, bleibt das Management des Eigengeschäfts, der bestehenden Bestände, aber auch der Liquidität und gegebenenfalls neuer Assetklassen eine für die Zukunft extrem wichtige Aufgabe in der Gesamtbanksteuerung.

Die monetären Werttreiber bei Strategiefindung, Steuerung der Risikoklasse Zins, Absicherung, Titelauswahl und Preisvergleich wirken aktuell unverändert. Eine reine Betrachtung des Treasurys als Kostenstelle und die Einbindung in generelle Sparbemühungen kann sich vor dem Hintergrund des extremen Ergebnishebels schnell als teures Eigentor erweisen. Die

Zukunftsfähigkeit des Treasurys steht vor zahlreichen Herausforderungen – insbesondere auf nachfolgende Aspekte muss zeitnah reagiert werden.

Veränderte Spielregeln

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Strategie ist die detaillierte Betrachtung der externen und internen Rahmenbedingungen. Die erhöhten Anforderungen an das Eigenkapital (SREP-Zuschläge, Kapitalerhaltungspuffer, antizyklischer Puffer, Zielkennziffer) machen es in nahezu jeder Genossenschaftsbank notwendig, einen Regelkreis zum optimalen Eigenkapitaleinsatz zu implementieren.

Nachdem Kapital nicht mehr „unbegrenzt“ zur Verfügung steht, sind alle Anlage- und Kreditvergabeentscheidungen künftig auch aus diesem Blickwinkel zu diskutieren. Eventuell ist hierfür sogar ein eigener Regelkreis notwendig. Anlagen und Kredite werden zukünftig noch mehr die Kosten der (ex-



Dieter Rottmeir ist (Mit-)Gründer und Vorstandsvorsitzender der KC Risk AG. Dort verantwortet er die Bereiche Wissensmanagement, Vertrieb, Beratung und Handel und ist für die strategische Weiterentwicklung zuständig.

E-Mail: dieter.rottmeir@kcrisk.de

ternen) Kapitalbeschaffung verdienen müssen. Für die verantwortlichen Personen und Kreise ergibt sich ein wichtiges Handlungsfeld. Hier müssen die vorhandenen Strukturen und Prozesse erweitert, Know-how aufgebaut und die „neue“ Sichtweise strukturiert ein-

geübt werden. Oftmals ist auch ein Implementierungsprojekt zielführender, um den Notwendigkeiten zur komplexeren Prüfung der Anlageentscheidung gerecht werden zu können.

Folgende Situation finden wir aktuell an den Märkten vor:

- Wenn die Genossenschaftsbanken in Deutschland ihr aktuell bestehendes Depot A (gleiche Asset-Klassen, gleiche Laufzeit und Bonitätsstruktur) heute neu kaufen müssten, läge die Durchschnittsrendite zwischen 0 und 0,50 Prozent.

Abb. 1: Entwicklung der SWAP-Sätze

Stichtag: 22.08.2019		Vorstichtag: 31.10.2018		Differenz
3 M	-0,42	3 M	-0,31	
1 J	-0,47	1 J	-0,25	-0,22
2 J	-0,52	2 J	-0,12	-0,40
3 J	-0,53	3 J	0,03	-0,56
4 J	-0,51	4 J	0,18	-0,69
5 J	-0,48	5 J	0,35	-0,83
6 J	-0,46	6 J	0,49	-0,95
7 J	-0,42	7 J	0,62	-1,04
8 J	-0,36	8 J	0,74	-1,10
9 J	-0,31	9 J	0,85	-1,16
10 J	-0,26	10 J	0,95	-1,21

Steilheit		Steilheit		Differenz
3M / 10J	0,16	3M / 10J	1,26	
2J / 10J	0,26	2J / 10J	1,07	-0,81

Stichtag: 22.08.2019		Vorstichtag: 30.10.2017		Differenz
3 M	-0,42	3 M	-0,33	
1 J	-0,47	1 J	-0,29	-0,18
2 J	-0,52	2 J	-0,21	-0,31
3 J	-0,53	3 J	-0,07	-0,46
4 J	-0,51	4 J	0,06	-0,57
5 J	-0,48	5 J	0,20	-0,68
6 J	-0,46	6 J	0,35	-0,81
7 J	-0,42	7 J	0,48	-0,90
8 J	-0,36	8 J	0,62	-0,98
9 J	-0,31	9 J	0,75	-1,06
10 J	-0,26	10 J	0,86	-1,12

Steilheit		Steilheit		Differenz
3M / 10J	0,16	3M / 10J	1,19	
2J / 10J	0,26	2J / 10J	1,07	-0,81

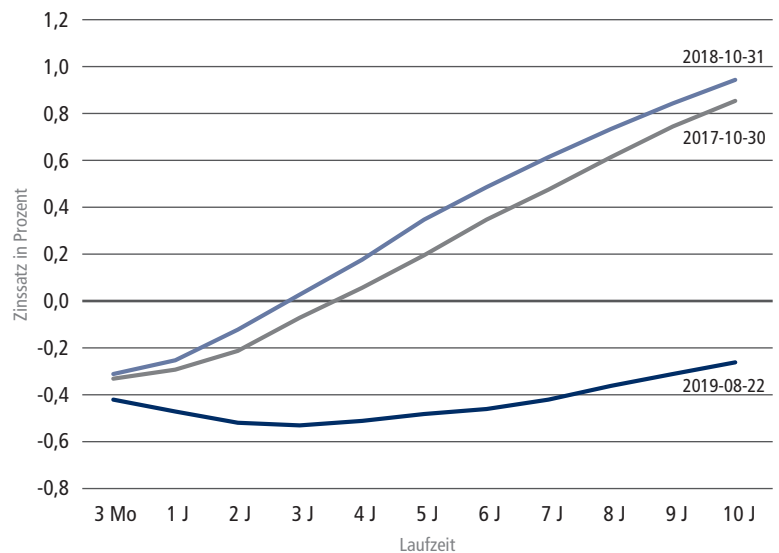
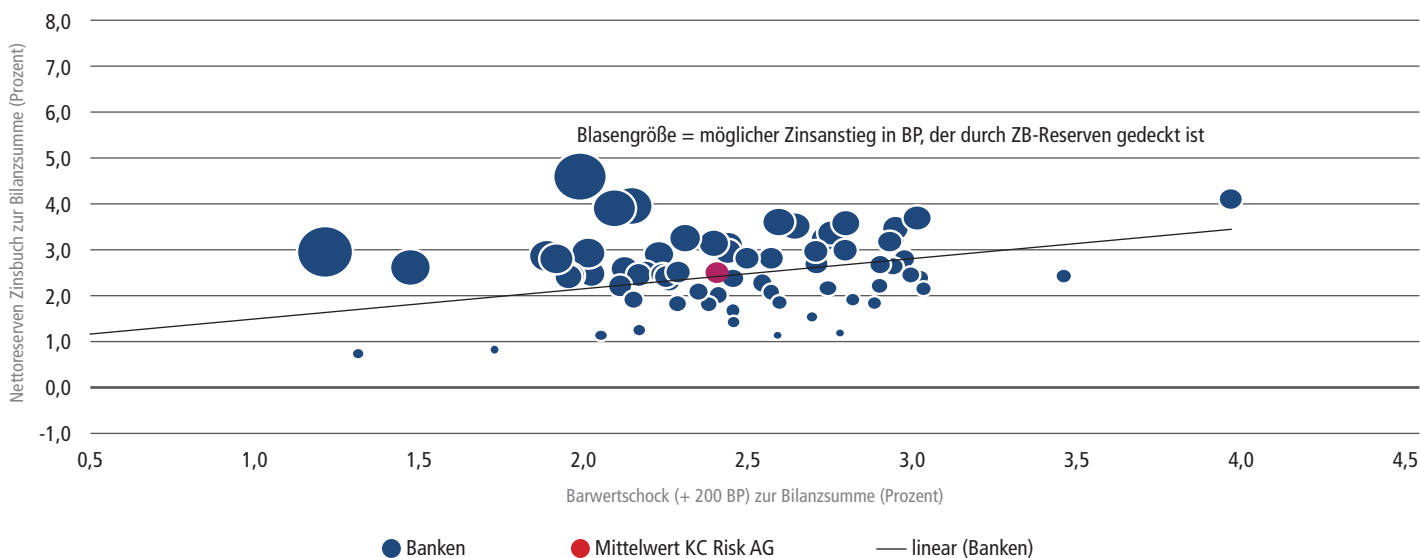


Abb. 2: Barwertverlust bei Zinsschift 200 BP zur Bilanzsumme vs. vorhandene Reserven im Zinsbuch

- Wenn eine Genossenschaftsbank heute die Fristentransformation von gleitend zehn Jahre auf zweimal zehn Jahre gleitend erhöhen würde, wäre der Zusatzertrag negativ.

Eine ausschließlich auf Laufzeit und Bonität ausgerichtete Eigenanlagestrategie ist im aktuellen Umfeld nicht mehr sinnvoll durchzuhalten. Banken, die in der Vergangenheit durch den Verzicht auf eine breitere Asset Allokation trotzdem auskömmliche Erträge erzielen konnten, sehen sich derzeit perspektivisch mit einer nahezu ertraglosen Risikoposition konfrontiert.

Eine Vermögensallokation ohne die Beimischung anderer Assetklassen ist nicht zielführend und bindet im Vergleich zur Rendite viel ökonomisches und aufsichtsrechtliches Kapital. Insbesondere die Assetklassen „ungedechte Bankanleihen“ und „Unternehmensanleihen“ binden im Vergleich zu Kapitalbindung in Säule I oder Säule II zu viel Kapital. Allerdings ist der Einstieg in eine breitere Allokation nicht einfach zu vollziehen. Gerade bei wesentlichen Strategieänderungen sollten vorab detaillierte Simulationen und Analysen durchgeführt werden. Im Entscheidungskreis sollten

die Methoden und theoretischen Grundlagen vertieft vorhanden sein. Und auch auf die grundlegenden Arbeitsteilungsüberlegungen (Umsetzung über die Direktanlage, das Fondsbuch oder gegebenenfalls die Auflage eines Spezialfonds) ergeben sich Auswirkungen.

Die neuen Risikotragfähigkeitskonzepte – insbesondere die neue ökonomische Perspektive – werden die Sichtweise auf die Steuerung von einem oft noch (zu) deutlich auf die GuV ausgerichteten Blick hin zu einer eher vermögenswertorientierten Steuerung verändern. Hier ist es wichtig, dass sich die Bank ausreichend Zeit nimmt und Schritt für Schritt die erweiterten Überlegungen in die Anlageentscheidungen und den Steuerungsprozess einbaut. Eine von außen „aufgedrückte“ und halbherzig umgesetzte Steuerungsumgebung nutzt die unumstritten vorhandenen zusätzlichen Steuerungsimpulse nicht und bindet nur unnötig Kapazitäten.

Fristentransformation im Spannungsfeld von Betriebswirtschaft und Regulatorik

Das Eingehen von Fristenrisiken ist für Regionalbanken nach wie

vor eine der wichtigsten Ertragsquellen. Zuletzt rückte diese allerdings verstärkt in den aufsichtsrechtlichen Fokus. Durch die SREP-Zuschläge für Zinsänderungsrisiken ist ein geänderter Blick auf das Ertrags-Kapital-Verhältnis auch aus dieser Sicht erforderlich. Zudem hat das Marktumfeld (siehe Abbildung 1 auf Seite 55) den Banken sehr viel Ertragspotenzial genommen, was durch die oft (noch) fehlende Möglichkeit, Minuszinsen an breite Kundengruppen weiterzugeben, verschärft wird.

Wesentlich sind aber auch rein betriebswirtschaftliche Aspekte der Fristentransformation. Die Passivseite der Regionalbanken besteht faktisch nur noch aus juristisch kurzfristigen Einlagen. In diesem Kontext ist zum einen die realistische Parametrisierung der Bodensatzprodukte (Beispiel Sichteinlagen, Geldmarktkonten) zur richtigen Einordnung des Zinsänderungsrisikos elementar, zum anderen können sich aus diesem Umstand wichtige Impulse für das Management der Refinanzierungsbestände und des angemessenen Derivateinsatzes ergeben.

Hilfreich ist hier eine strukturierte Vorgehensweise, in der zunächst ermittelt wird, aus welcher

Dimension sich möglicherweise Steuerungsnotwendigkeiten ableiten:

- Aufsichtsrechtliche Aspekte wie SREP, Zinsrisikokoeffizient oder die verlustfreie Bewertung des Zinsbuchs (Abbildung 2 zeigt den Barwertverlust im Zinsschock in Relation zur Bilanzsumme im Vergleich zu vorhandenen Nettoreserven beim „Drohverlust-rückstellungstest“).
- GuV-Aspekte wie die Zinsspannenrisiken bei fallenden oder steigenden Zinsen,
- Abschreibungsrisiken für den Depot-A-Bestand,
- „Barwertige Impulse“ wie zum Beispiel Zinsbuchhebel, VaR und insbesondere Cashflow-Aspekte aus inzwischen teilweise ungeglätteten Laufzeitprofilen oder einer deutlichen Zunahme von über zehn Jahren laufender Zinsbindungen.

In jedem Fall sollte der Steuerungsregelkreis laufend die definierten Engpassfaktoren berücksichtigen, um eine zu stark (zins-)meinungsgetriebene Steuerung zu verhindern. Eine entsprechende Vorsimulation beziehungsweise die Einbeziehung des Risikocontrollings erscheinen notwendig.

Asset Allocation im Spannungsfeld von Betriebswirtschaft und RTF

Getreu der Redensart „die Schuster haben die schlechtesten Schuhe“, haben viele Banken – analog zu ihren eigenen Kunden – in der Vergangenheit auf eine sinnvolle Verbreiterung der Vermögensallokation verzichtet. Die Fokussierung auf Zins und Spread kommt im Zuge des dramatischen Renditeverfalls an ihre Grenzen und zwingt die Institute zum Umdenken.

Wichtig ist hier, dass eine effiziente breitere Asset Allocation nicht dadurch entsteht, dass man immer risikoreichere Anlagen zum

derzeitigen Bestand hinzumischt, sondern sich in einem kontrollierten Prozess der neuen Struktur annähert. Eine Asset-Allocation-Studie, die alle wesentlichen regulatorischen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt, ist hier nahezu unumgänglich. Auch die Betrachtung alternativer Risikomaße und Renditeschätzmethoden sichert das potenzielle Ergebnis ab.

Problematisch beim Einstieg in die geplante effizientere Struktur sind in aller Regel folgende Punkte:

Timing

Ein Umstieg auf eine neue Strategie erfordert viel Zeit und sollte in jedem Fall ohne zu große Einzelentscheidungen erfolgen. Hier sollte zunächst ein Zeitplan für die Umsetzung (in der Regel drei Jahre) definiert werden und dann durch konsequente Einarbeitung in die Steuerungsrahmenbedingungen oder aber auch Sparpläne zielgerichtet auf die neue Struktur hingearbeitet werden. Probleme ergeben sich hierbei immer in der Aufrechterhaltung oder sogar dem Aufbau von sicheren Assetklassen, die zwar vom Renditebeitrag gering, für die Stabilität der Strategie aber unumgänglich sind.

Fehlende Korrelationen in den Steuerungssystemen

Die neuen Strategien sollten so vorsichtig ausgestaltet sein, dass die Bank auch nicht in einer temporären Phase hoher Korrelationen zu einem Notverkauf oder Aufgeben der Strategie gezwungen wird. Ein erheblicher Erfolgsfaktor für eine breitere Asset Allocation ist die Sicherstellung der Durchhaltefähigkeit.

Daneben muss beachtet werden, dass einige Bestandteile der Bankbilanz als gegeben hingenommen werden müssen. So ist beispielsweise der Anteil der Kun-

denkredite oder die Höhe des erwirtschafteten Eigenkapitals/der Kundeneinlagen (in der Regel) nicht kurzfristig gezielt zu steuern. Die neue Anlagestrategie sollte dies berücksichtigen.

Was künftig notwendig sein wird

Das Anlagenuniversum vieler Banken hat sich in den vergangenen Jahren schon deutlich ausgeweitet. Oftmals waren hier die Treiber aber eher die „Not“ bei der Anlagenauswahl oder die Suche nach neuen Ertragsquellen.

Ein strukturierter Blick auf die Fragestellung zeigt, dass für die Verbreiterung immer die Expertise externer Asset-Manager – im Verbund die Union Investment – erforderlich ist. Das Markt-Know-how und die in riskanteren Assetklassen notwendige Diversifikation ist nicht im Direktbestand umsetzbar. Ob die Bank Publikumsfonds, Institutionelle Fonds oder Spezialfonds einsetzen sollte, hängt sehr stark von der Bilanzstruktur, der Positionierung, aber auch von der Vermögenslage und den zur Verfügung stehenden Limiten ab. Möglicherweise werden gerade für kleinere Banken moderne Instrumente des „Social-Trading“ Einzug in die Depot A nehmen.

Da kurzfristige Anlagen im Depot A aktuell oft wegen der deutlichen Minuszinsen ausscheiden, werden die fälligen und neu zugeflossenen Gelder meist mindestens in mittleren Fristen angelegt. Zusammen mit immer länger werdenden Kreditfristen verlängert sich die Aktivseite der Banken kontinuierlich. Zur Steuerung dieser Problematik werden die meisten Banken künftig mehr Zinsderivate zur Steuerung des Zinsbuchs einsetzen müssen. Ob hier optionale Instrumente oder klassische Festzins-Zahler-Swaps eingesetzt werden sollten, ergibt sich situa-

tiv aus der Zinsbuchanalyse der Bank. Zumindest könnte die Bank durch diese Vorgehensweise noch die Steilheit der „Credit-Kurve“ nutzen und dem Thema erhöhtes Wiederanlagerisiko durch eine verkürzte Fälligkeitsstruktur im Depot A entgehen.

Der Handelsprozess der Zukunft

Alle Welt spricht von Plattformen und den Chancen – aber auch den Risiken. Bequemlichkeit auf der einen Seite wird oft erkauft mit zurückgehender Transparenz, verringertem Zugang zu Offerten und Neuemissionen und möglicherweise als Folge höherer Preisen. Der verringerte persönliche Kontakt beziehungsweise die technische Ausstattung einzelner Marktteilnehmer sollte nicht zu deren Nachteil beim Geschäftsabschluss führen.

Obwohl die Anlagen innerhalb der Verbundstrukturen weiterhin der mit Abstand wichtigste Umsetzungskanal bleiben werden, müssen sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken mit den neu auftretenden Plattformangeboten auseinandersetzen und prüfen, ob der gegebenenfalls erhöhte Aufwand in Betrieb, Abwicklung und Zeit nicht durch deutliche Mehrerträge kompensiert werden kann. Schon heute sind teilweise Emissionen im Corporate-SSD-Bereich nur noch über die Plattformen einzelner Anbieter zu zeichnen. Für die Strukturen und Abläufe erfordert dies einen Anpassungs- und Aktualisierungsaufwand.

Krypto und Blockchain als neue Entwicklungen

Obwohl sich derzeit sicherlich kein Vorstand vorstellen kann, BitCoin oder Ethereum als Anlage ins Depot A zu nehmen, bringt die zugrundeliegende Blockchaintechnologie möglicherweise die größte

Veränderung in den Märkten und der Abwicklung von Wertpapier- und Schuldscheinemissionen.

Schon in Kürze werden voll regulierte Token-Exchanges am Markt auftreten. Für die Genossenschaftsbanken bedeutet das, dass rechtzeitig Wissen in dem Bereich aufgebaut werden sollte. Auch die Möglichkeiten für Kunden, über die Technologie direkt an die Kapitalmärkte zu gehen, sollte früh beobachtet werden. Und dass es in fünf Jahren schon nennenswerte Anlageteile in der Facebook-Währung „Libra“ geben wird, kann man heute nicht seriös ausschließen. Viel früher werden Kryptowährungen gegebenenfalls Bestandteil einer Vermögensallokation sein. Beim jungen Privatkunden eventuell früher als im Depot A. Auch inwieweit diese Kryptowährungen eine Ergänzung zu Gold sein werden, bleibt spannend zu beobachten.

Jedoch scheint die Bündelung von Interessen zu einer Optimierung der Abwicklungswege sinnvoll. Die Blockchaintechnologie ermöglicht es, Wertpapiere und Schuldscheine ohne den Einsatz einer Clearingstelle rechtssicher zu übertragen.

Und natürlich sind im Bereich des Treasurys die Möglichkeiten, die sich aus der gezielten Datenanalyse oder Aspekten der künstlichen Intelligenz ergeben, noch lange nicht ausgereizt. Hier wird es zunächst wichtig sein, dass viele Banken (zum Beispiel über die Verbände) gemeinsam eine ausreichende Datengrundlage schaffen, um dann auch zielgerichtet auswerten zu können.

Anforderungen an Kapazität und Know-how der Treasurer


Die steigenden Anforderungen des Treasury werden sich von einer zuletzt sehr controlling- und regulatoriklastigen Aufstellung wieder

deutlich mehr auf die „wirkliche“ Steuerung von Kapital, Risiken und Erträgen konzentrieren müssen.

Die sich weiter erhöhende Komplexität macht es unmöglich, dass die Aufgaben von einem Mitarbeiter „nebenbei“ erledigt werden. Auch die Aufgaben bei der regelmäßigen Strategieüberarbeitung und -anpassung erfordern eine fachlich deutlich höhere Expertise.

Die Mindererträge aus einer nicht optimalen Treasuryorganisation können die direkten Kosten sehr schnell um ein Vielfaches übersteigen. In Verbindung mit einem stetig komplexer werden Anforderungsprofil werden Genossenschaftsbanken deshalb nicht umhinkommen, eine professionelle Treasuryeinheit vorzuhalten. Dies kann über die Bereitstellung oder den Aufbau eigener Kapazitäten (umfassende Mitarbeiter-Qualifikation, Investition in technische Ressourcen, Aufbau Handelskontakte etc.) oder dem ebenso möglichen Zukauf externer Expertise erfolgen.

Vorsichtiger Umbau bringt erhebliche Ertragspotenziale

Das Marktumfeld für das Eigenes Geschäft hat sich grundlegend verändert. Die Bilanzstrukturen, die Allokation und die Steuerungsprozesse werden dem folgen. Die Kosten eines ineffizienten Treasurys sind derzeit so hoch wie nie – obwohl auf dem Papier mit klassischen Anlagen kaum mehr etwas verdient werden kann. Aber auch vermiedene Abschreibungen, effizienterer Kapitaleinsatz, breitere Allokation und vor allem der vorsichtige Umbau in die neue Richtung bringen erhebliche Ertragspotenziale. Es ist an der Zeit, diese Herausforderung anzugehen und die bankeigene Treasuryarchitektur zu modernisieren. 

IHR PLUS: KFZ-VERSICHERT NACH IHREM GESCHMACK.

Service und Leistungen so individuell wie Sie.



Jetzt mit Leistungs-
verbesserungsgarantie!



Ihr Auto ist für Sie nicht einfach nur ein Auto. Deshalb bekommen Sie bei uns Versicherungslösungen mit der **Leistungsverbesserungsgarantie**. So profitieren Sie jederzeit von den aktuellsten Versicherungsleistungen. Ganz automatisch! Erfahren Sie mehr bei einem persönlichen Gespräch in den Volksbanken Raiffeisenbanken, R+V-Agenturen oder unter [auto.ruv.de](https://www.auto.ruv.de)