

**Nur für internen Gebrauch
bei der Finanz Informatik!**



Ein kompakter Überblick über die gegenwärtige Praxis der Gesamtbanksteuerung mit Fokus auf die potenzialorientierte Vertriebssteuerung im Retail-Bereich

Gesamtbank- und Vertriebs- steuerung

Risikotragfähigkeit und barwertige
Vertriebssteuerung

Ramon Schweiss
Finanz Informatik GmbH & Co. KG

Fünfte Auflage, 05/2021



Kurztitel: Gesamtbank- und Vertriebssteuerung: Ein Überblick

Autor: Ramon Schweiss, Finanz Informatik GmbH & Co. KG

401 Seiten mit Abbildungen

1. Auflage, Mai 2015

2. Auflage, Juli 2015

3. Auflage, März 2017

4. Auflage, Oktober 2019

5. Auflage, Mai 2021



Über den Autor:

Ramon Schweiss, Jahrgang 1958, hat sein Studium der Mathematik und Informatik an der Technischen Universität München absolviert.

Vor seiner Tätigkeit für die Finanz Informatik GmbH & Co. KG hat er als Berater für die Firmen Kölsch & Altmann Software & Management Consulting GmbH und der Computer Science Corporation in München gearbeitet. Seine fachlichen Schwerpunkte sind: Informationssysteme, Software-Engineering, Banksteuerung im Retail-Bereich, Kundenanalyse, Potenzialanalyse, sowie Vertriebsplanung und -steuerung.

Homepage: www.ramon-schweiss.de



No risk, no fun?

Jochen Paulus:

Warum ein wenig Unsicherheit die Sicherheit verbessert
bild der wissenschaft 07/2007, S. 72

www.wissenschaft.de/umwelt-natur/warum-ein-wenig-unsicherheit-die-sicherheit-verbessert



1 Vorwort

1.1 Vorwort zur ersten Auflage

Der Begriff *Steuerung* ist sehr stark mit der Vorstellung von einem Kapitän am Steuerrad eines Schiffes verbunden. Für einen Steuermann ist Navigation keine Kunst, sondern ein Handwerk - gepaart mit Vorstellungsvermögen und Erfahrung. Der wichtigste Aspekt der Seefahrt ist neben guter Seemannschaft die Navigation, grob zusammengefasst: die Bestimmung des Standortes und die Wahl sicherer Kurse. Der Navigator, also die Person, die sich auf jedem beliebigen Schiff mit der Positionsbestimmung und Kursfestlegung beschäftigt, hat eine äußerst verantwortungsvolle Aufgabe inne: er muss so weit wie irgend möglich die Sicherheit der Menschen an Bord berücksichtigen. In der heutigen Zeit ist die exakte Positionsbestimmung kein Problem mehr, elektronische Hilfsmittel wie das satellitengestützte Global Positioning System (GPS) erledigen diese früher oft schwierige Arbeit vollautomatisch, sehr genau und ohne zu ermüden. Die Wahl des Kurses aber bleibt nach wie vor dem Navigator überlassen. Er muss jedoch nicht nur dafür sorgen, dass keine Hindernisse wie feste Landmassen oder unsichtbare Unterwasserklippen im Wege liegen. Er hat zusätzlich das kommende Wettergeschehen und mögliche Meeresströmungen zu berücksichtigen. Oberster Grundsatz dabei ist: wenn dem Schiff nichts passiert, bleiben auch die Menschen an Bord gesund und munter. Die Berufsschiffahrt muss enge Terminpläne einhalten, aber vor allem die wertvolle Ladung sicher ans Ziel bringen. Ist ein Sturm- oder Orkantief im Anmarsch, wählt der Navigator oft einen sicheren Umweg, der meist nur wenig Zeit kostet, da das Schiff die Fahrt kaum reduzieren muss. Der Navigator muss weiterhin dafür sorgen, dass er immer auf seinem gewählten Kurs bleibt: für den Navigator bedeutet also Steuerung zunächst einen Kurs zu planen und danach ein permanentes Controlling und entsprechende Kurskorrekturen durchzuführen. Die Anforderungen an die Navigation in der Berufsschiffahrt haben definitiv sehr große Ähnlichkeiten mit denjenigen Anforderungen, die an den Steuerungs-Prozess in einer Bank gestellt werden. Das vorliegende Buch handelt von der Navigation in den Finanzinstituten und der Kursbestimmung in den stürmischen Gewässern der Finanzmärkte.



Das Ziel des Buches ist ein kompakter, aber auch vollständiger Überblick über die gegenwärtige Praxis der Gesamtbanksteuerung. Es existiert bereits eine Fülle von unterschiedlichsten Beiträgen zur Gesamtbanksteuerung und es ist festzustellen, dass sowohl die Banken als auch die Aufsichtsbehörden große Fortschritte im Hinblick auf die Methodik der Gesamtbanksteuerung erzielten, die bisher nur wenig Eingang in die Literatur gefunden haben.

Die wertorientierte Vertriebssteuerung widmet sich dem Kerngeschäft von Banken und Sparkassen. Das Thema der Wertorientierung, insbesondere um Fragen der Potenzialanalyse und der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung, steht dabei im Mittelpunkt. Die Finanzkrise und als Reaktion darauf die Neufassung der MaRisk (Mindestanforderungen der Bankenaufsicht an das Risikomanagement) machten es notwendig, die damit verbundenen Implikationen aufzugreifen.

Eine der wesentlichen Erkenntnisse der letzten Jahre war die Einsicht, dass eine stärker integrative Betrachtung der einzelnen Aspekte im Rahmen der Gesamtbanksteuerung nötig ist. Die Integration bezieht sich neben der gleichzeitigen Betrachtung von ökonomischen, bilanziellen und regulatorischen Größen auch auf das Zusammenspiel von Tragfähigkeit und Quantifizierung der Risiken. Das Buch trägt dieser Erkenntnis Rechnung, indem in den einzelnen Abschnitten die wechselseitigen Abhängigkeiten dargestellt werden.

Trotz der bedeutenden Fortschritte in der Methodik und in der Umsetzung befindet sich die Gesamtbanksteuerung im Fluss. Keineswegs stellt sie ein geschlossenes System dar, vielmehr handelt es sich um eine Ansammlung von Einzellösungen für bestimmte Fragestellungen. Viele davon sind nicht final gelöst und viele frühere Antworten haben sich im Zeitablauf als instabil erwiesen. In den einzelnen Abschnitten wird auf die methodischen Probleme und auf den Stand der Umsetzung bzw. auf die Schwierigkeiten in der Umsetzung eingegangen.

Die Darstellung in diesem Buch kann nicht mehr sein als eine Momentaufnahme. Zudem spiegelt diese Momentaufnahme auch die Erfahrungen meiner Kollegen wider. Die Idee zu diesem Buch ist nach dem Studium dreier Standardwerke zum



Thema Gesamtbanksteuerung [PeBa: Pr GBSt], [MaRi, ErUt, KoWi: Str GBSt] und Vertriebssteuerung [KoWi: Wo Ver B SK] entstanden. Weiterhin fließen meine Erfahrungen als Produktverantwortlicher für die OSPlus Potenzialanalyse und potenzialorientierte Vertriebsplanung bei der Finanz Informatik und meine Erkenntnisse während der laufenden Zusammenarbeit mit dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) und dem Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen (SGVHT) in diese Darstellung mit ein.

Hannover, Mai 2015

Ramon Schweiss

1.2 Vorwort zur zweiten Auflage

Die Regulierungsbehörde hat ihre Anforderungen an das Management von Risikokonzentrationen deutlich konkretisiert und zugleich verschärft. Daher wurde die Behandlung des Vertriebsrisikos sowie der Risikokonzentrationen, hierbei insbesondere die Klumpenrisiken (auch Konzentrationsrisiken genannt) sowie die Inter-Risikokonzentrationen, die als wesentliche Risikoarten im Sinne der MaRisk anzusehen sind, in die vorliegende Betrachtung mit aufgenommen.

Weiterhin wurde das Kapitel über die Risikosteuerung komplett überarbeitet und ergänzt. Hinzu gekommen ist nun auch die PowerPoint-Version.

Hannover, Juli 2015

Ramon Schweiss



1.3 Vorwort zur dritten Auflage

Das Kapitel zur Nachkalkulation wurde ergänzt. Nach der Konsultationsfassung der vierten MaRisk-Novelle sollte die Aktiv- und Passivseite des Fristentransformationsergebnisses immer jeweils differenziert nach dem Zins- und dem Liquiditätsanteil ausgewiesen werden. Die Liquiditätskosten können noch in gedeckte und ungedeckte Anteile aufgespalten werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Darlegung, warum die deutsche Kreditwirtschaft diesem Liquiditätstransferpreissystem sehr kritisch gegenübersteht und wie sich diese Anforderungen praxisgerecht in der Gesamtbanksteuerung umsetzen lassen.

Zum Thema Geschäftsfeldsteuerung entstand ein neues Kapitel. Die Geschäftsfeldsteuerung insbesondere im Kundengeschäft beinhaltet die Ertrags- und Kostenplanung der Kundengeschäftsfelder. Voraussetzung hierfür ist eine eindeutige und transparente Zuordnung von Erträgen, Kosten und Risiken auf die einzelnen Geschäftsfelder. Damit wird ein qualitativ hochwertiges Planen im Kundengeschäft mit standardisierten, klaren Prozessen möglich.

Das Thema Vertriebsrisiko wurde überarbeitet und in Zusammenhang mit der Geschäftsfeldsteuerung gebracht. Das Vertriebsrisiko ist das Risiko, welches eintritt, wenn die in der Vertriebsplanung eingearbeiteten Neugeschäftsziele, insbesondere Margenbarwerte, Provisionsbarwerte und Rentabilitätsziele nicht erreicht werden. Das Ergebnis einer barwert- und ertragsorientierten Vertriebsplanung deckt somit das Vertriebsrisiko. Die Ausgestaltung des Vertriebsreportings als Frühwarnsystem im Rahmen der Geschäftsfeldsteuerung ist ein wichtiger Schritt, das Vertriebsrisiko in den Griff zu bekommen.

Neu hinzugekommen sind die Ausführungen zu den Grenzen von Verfahren zur Risikoquantifizierung. Sie enthalten eine kritische Analyse der Risikoquantifizierung unter Berücksichtigung des Proportionalitätsgrundsatzes der MaRisk.



Zur Evolution des Risikomanagements ist ein neues Kapitel entstanden. Es behandelt die aktuellen Entwicklungen im Risikomanagement, von der Portfoliotheorie bis hin zur Optimierung des allokierten Kapitals.

Hannover, März 2017

Ramon Schweiss

1.4 Vorwort zur vierten Auflage

Durch das Aufkommen von Data-Mining-Methoden und Data Analytics zur Optimierung der Beratungsqualität in der operativen Vertriebsdurchführung seit der letzten Auflage 2017 ist es notwendig geworden, das Kapitel über die Abstimmung des Vertriebsplans mit der Gesamthausplanung zu ergänzen und einen Ausblick auf die Integration dieser neuen Methoden in den Vertriebskreislauf zu geben.

Vielfältige Veränderungen in den Gremien der Finanz Informatik (FI) führten auch dazu, dass neben dem DSGVO-Umsetzungsbaukasten wesentliche Impulse für die OSPlus-Banksteuerung zukünftig auch von der S-Rating und Risikosysteme (SR) kommen.

Die SR arbeitet gemeinsam mit der FI, Regionalverbänden, Prüfungsstellen, Sparkassen und dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) daran, einen für alle Sparkassen nutzbaren Integrierten Datenhaushalt (IDH) zu entwickeln. Impulsgeber zum Aufbau eines IDH waren die Anforderungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht aus dem Standard BCBS 239, die auch in den Entwurf der neuen MaRisk-Novelle 2016 übertragen wurden. Daraus sind zahlreiche Forderungen an die Institute nach einer einheitlichen, vollständigen und konsistenten Datenbasis für die Risikodaten und das Meldewesen abzuleiten.

Motiviert durch die europäische Harmonisierung der aufsichtlichen Erwartung der Europäischen Zentralbank (EZB) an den bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung (Internal Capital Adequacy Assessment Process ICAAP) [EZB: Lf ICAAP] hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) am 24. Mai 2018 den überarbeiteten Leitfaden „Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte und deren prozessualer Einbin-



„Leitfaden zur Umsetzung der „Neuausrichtung in die Gesamtbanksteuerung (ICAAP) - Neuausrichtung“ veröffentlicht [BaFin: ÜLf AufBe RTF Einb GBSt ICAAP]. Dieser Leitfaden enthält Kriterien und Beurteilungsmaßstäbe der nationalen Aufsicht bezüglich der (RTF-) Risikotragfähigkeitskonzepte der Kreditinstitute im Rahmen der neuen Aufsichtsstruktur und -praxis innerhalb des Single Supervisory Mechanism (SSM) der EZB.

Im Rahmen der neuen Risikotragfähigkeitskonzepte sind die normative und die ökonomische Perspektive zu betrachten und in den Sparkassen zu steuern. Hinter diesen neuen Begriffen verbergen sich teilweise Anforderungen, die die Sparkassen auch schon heute gemäß den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) erfüllen müssen. Der DSGV hat im Oktober 2018 ein „Auslegungspapier zum überarbeiteten aufsichtlichen RTF-Leitfaden vom 24. Mai 2018“ veröffentlicht [DSGV: AP ÜLf AufBe RTF Einb GBSt ICAAP], welches den Lösungsraum für die beiden Perspektiven beschreibt und die Grundlage für die operative Umsetzung durch SR und FI in Zusammenarbeit mit den Gremien legt. Zur neuen RTF [SR UP NeueRTF] entstand daher ein neues Kapitel über die neue Risikotragfähigkeitskonzeption, welches die Veränderungen der Risikomessmethoden und der Risikosteuerung beschreibt, sowie den Bezug zum IDH herstellt.

Hannover, Oktober 2019

Ramon Schweiss

1.5 Vorwort zur fünften und letzten Auflage

Mit Basel III/IV und seinen SREP-Leitlinien ist es notwendig geworden, zusätzlich zum Thema Geschäftsfeldsteuerung auch ein neues Kapitel zur Geschäftsmodellanalyse zu verfassen. Die SREP-Leitlinien beinhalten die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, Governance, Risikomanagement und dessen Kontrolle sowie Kapitaladäquanz und Liquidität.

Im Dezember 2020 wurde von der SR der Praxisleitfaden zur neuen Risikotragfähigkeit als zweite Ausbaustufe des Umsetzungsplans Neue RTF veröffentlicht, der die bisher gültigen DSGV-Dokumente als Standarddokumente ablöst. Daher entstand auch hier ein ergänzendes Kapitel.



Auch die Integration von Data Analytics in die Vertriebssteuerung ist durch das DSGVO-Projekt „Operative Umsetzung von Data Analytics in Steuerung und Vertrieb“ (UDAST) seit der letzten Auflage vorgeschritten. Daher wurde das Kapitel über die Abstimmung des Vertriebsplans mit der Gesamthausplanung entsprechend ergänzt.

Hannover, Mai 2021

Ramon Schweiss



1.6 Danksagung

Am 01.12.2021 bin ich 20 Jahre für die Finanz Informatik und seinen Vorgängerunternehmen tätig gewesen, als externer Berater bereits seit 1995 beim Bayerischen Sparkassen- und Giroverband (BSGV) und danach bei der IZB Soft, Informatik-Zentrum Bayern Software-Gesellschaft der bayerischen Sparkassen GmbH & Co KG.

Ich erinnere mich noch an die anfänglichen Jahre, als ich als technischer Produktverantwortlicher für die JAVA-Software-Entwicklungsumgebung begann, an der Entwicklung der Produkt-Potenzial-Analyse (PPA), des Marketing- und Vertriebs-Informationssystems (S-MARVIS, ein Vorläufer des heutigen Kampagnenmanagementsystems) und des Geo-Informationssystems (S-GIS) im Kooperationsprojekt „S-Datawarehouse (S-DWH)“ mitzuwirken. Aus dieser Zeit stammen die Kontakte zu vielen Kolleginnen und Kollegen, die mich seit dieser Zeit begleitet haben und von denen ich sehr viel lernen durfte. Ihnen gebührt mein Dank für die gemeinsamen Jahre, die vielen persönlichen Gespräche und die spannenden Reisen zu unseren Sparkassen und zu deren Akademien und Regionalverbänden.

Ende Dezember 2021 verabschiedete ich mich in den Ruhestand und wünsche allen Kolleginnen und Kollegen alles Gute und viel Optimismus und Zuversicht für die Zukunft.

Hannover, Mai 2021

Ramon Schweiss



Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	7
1.1	Vorwort zur ersten Auflage	7
1.2	Vorwort zur zweiten Auflage	9
1.3	Vorwort zur dritten Auflage	10
1.4	Vorwort zur vierten Auflage	11
1.5	Vorwort zur fünften und letzten Auflage	12
1.6	Danksagung	14
2	Einleitung	21
2.1	Bankgeschäfte	21
2.2	Entwicklung der Gesamtbanksteuerung	23
2.3	Risikotragfähigkeit und Regulatorik	25
2.4	Kernelemente der Gesamtbanksteuerung	28
2.5	Wertorientierte Gesamtbanksteuerung	32
2.5.1	Grundlagen	32
2.5.2	Gesamtbankrisiko	32
2.5.3	Risikokapitalallokation	33
2.5.4	Portfolio- und Bilanzstruktur-Management.....	35



3	Gesamtbank- und Risikosteuerung	39
3.1	Barwert und Kapitalwert	39
3.2	Erweiterung der Barwertmethode: Marktzinsmethode	43
3.2.1	Grundidee und Zielsetzung.....	43
3.2.2	Fristentransformation und Strukturbeitrag	46
3.2.3	Sicherheit über zukünftige Zinssätze	49
3.2.4	Treasury.....	50
3.2.5	Nachkalkulation	50
3.2.6	Schwächen der Marktzinsmethode	51
3.3	Wertorientierte Banksteuerung	54
3.3.1	Vorteile unter dem Aspekt der Vertriebssteuerung	54
3.3.2	Vorteile unter dem Aspekt der Gesamtbanksteuerung	56
3.3.3	Konzeption der barwertigen Unternehmenssteuerung.....	59
3.3.4	Marktwertorientierte Entscheidungen	60
3.3.5	Barwertmethode in der Einzelgeschäftskalkulation.....	63
3.4	Separationsprinzip der Banksteuerung	66
3.4.1	Trennbarkeit von Vertriebs- und Risikosteuerung.....	67
3.4.2	Sicherstellung der Risikotragfähigkeit.....	69
3.4.3	Risikotragfähigkeit aus ökonomischer Sicht.....	72



3.4.4	Geschäftsfeldsteuerung: Geschäftswertbeitrag und Kapitalrendite	72
3.4.5	Geschäftsmodellanalyse.....	85
3.5	Risikosteuerung	92
3.5.1	Steuerung mit Ertrag-Risiko-Kennziffern.....	93
3.5.2	Risikokonzentrationen	94
3.5.3	Risikoaggregation	116
3.5.4	Steuerung des Vertriebsrisikos.....	123
3.5.5	Transparenz durch qualitative Portfolioanalyse	130
3.5.6	Definition des Value at Risk (VaR).....	140
3.5.7	Adressrisikomodelle.....	142
3.5.8	Marktpreisrisikomodelle	146
3.5.9	Liquiditätsrisikomodelle.....	152
3.5.10	Instrumente zum Management operationeller Risiken	159
3.5.11	VaR-basierte Modelle der Bankenaufsicht.....	172
3.5.12	Weitere stochastisch modellierbare Risiken	173
3.6	Grenzen von Verfahren zur Risikoquantifizierung	174
3.7	Die Evolution des Risikomanagements	175
3.8	Die neue Risikotragfähigkeitskonzeption	181
3.8.1	Historie der ICAAP-Neuausrichtung	181



3.8.2	Überblick SR-Umsetzungsplan Neue RTF.....	182
3.8.3	Ziele und Abgrenzung.....	183
3.8.4	Die normative Perspektive.....	184
3.8.5	Die ökonomische Perspektive.....	186
3.8.6	Stresstests.....	189
3.8.7	Steuerungsaspekte beider Perspektiven.....	189
3.8.8	Risikoinventur und -handbuch im Rahmen der neuen RTF.....	190
3.8.9	GBS-RTF und S-RTF.....	190
3.8.10	RTF-Meldewesen (FinaRisikoV).....	193
3.8.11	Mehrwertdienste für die neue RTF.....	193
3.8.12	Rollout und Schulungen für GBS-RTF.....	194
3.8.13	Musterprojektplan zur Einführung der neuen RTF.....	194
3.8.14	Zusammenfassung IDH-Gesamtbanksimulation und GBS-RTF.....	195
3.8.15	Praxisleitfaden Neue RTF.....	200
3.9	Zusammenfassung	276



4	Der Vertriebssteuerungsprozess	278
4.1	DSGV-Leitfaden zur Vertriebssteuerung	279
4.2	Von strategischer Vertriebsplanung bis zum -controlling	283
4.3	Strategische und potenzialorientierte Vertriebsplanung	285
4.3.1	Entwicklung eines Vertriebsplans	285
4.3.2	Kundensegmentierung.....	297
4.3.3	Produkt-Potenzial-Analyse.....	301
4.3.4	Plausibilisierung und Verteilung.....	302
4.3.5	Abstimmung des Vertriebsplans mit der Gesamthausplanung	303
4.4	Praxis der strategischen Vertriebsplanung	308
4.4.1	Methoden der Absatz- und Gesamthausplanung.....	311
4.4.2	Zielsysteme der Vertriebsplanung	322
4.4.3	Lückenschluss und seine Bedeutung	332
4.4.4	Methoden der Potenzialverteilung	339
4.4.5	Die Vertriebsplanung im Überblick.....	348
4.4.6	Zusammenfassung der Begriffe.....	355
4.5	Operative Vertriebsplanung, -vorbereitung und -durchführung	359
4.6	Vertriebscontrolling	364



5	Schlusswort	379
6	Quellenverzeichnis	389
6.1	Unternehmenssteuerung	389
6.2	Finanzmärkte	389
6.3	Aufsichtsrecht	390
6.4	Gesamtbanksteuerung	391
6.5	Vertriebssteuerung	396
6.6	Sonstige Quellen und Literatur	398
7	Anhang: PowerPoint-Version	399



2 Einleitung

Der Begriff der **Gesamtbanksteuerung** kam als erster Trend in den deutschen Banken ungefähr zu Anfang bis Mitte der 1990er-Jahre auf. Selbstverständlich wurden die Banken auch schon vorher geführt und gesteuert, jedoch nicht so, wie es dem heutigen Verständnis entspricht. Bei allen Problemen mit Verallgemeinerungen lässt sich vereinfachend feststellen, dass bis in die späten 1990er-Jahre primär die **Entwicklung des Geschäftsvolumens** bzw. der absoluten Erträge im Vordergrund stand. Die Betrachtung der Risiken und der **Risikotragfähigkeit** stand dagegen mehr im Hintergrund. Die Steuerung erfolgte eher aufgrund der Erfahrungen der Entscheidungsträger als nach analytischen Gesichtspunkten.

Auslöser der erstmaligen ernsthaften Beschäftigung mit der Gesamtbanksteuerung waren neben der Verschärfung der Wettbewerbssituation und einigen Verwerfungen auf den Finanzmärkten vor allem der Einzug der **barwertigen Denkweise** und die Fortschritte in der Methodik der **Risikomessung**. Unterstützt wurde diese Entwicklung auch durch die Einführung der **MaH** (Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute), dem Vorläufer der heutigen **MaRisk** (Mindestanforderungen an das Risikomanagement), durch die deutsche Aufsicht. Die primäre Stoßrichtung der Gesamtbanksteuerung war in dieser Zeit – im Unterschied zu den 1980er-Jahren und den früheren Perioden – nicht der Abschluss von Geschäften mit dem höchsten absoluten Ertrag, sondern die Identifizierung der **Geschäftsoportunitäten mit der besten Risiko-Ertrags-Relation**.

2.1 Bankgeschäfte

Unter **Bankgeschäft** versteht man die Gesamtheit aller von Kreditinstituten getätigten Geschäfte. Nach § 1 KWG (Kreditwesengesetz, Gesetz über das Kreditwesen) handelt es sich hier im Wesentlichen um **Kreditgeschäfte** (Darlehen und Akzeptkredite, Garantiegeschäfte usw.), **Effektengeschäfte** (Handel und Emission von Wertpapieren, Depotgeschäft, Investmentgeschäfte) sowie sonstige Geschäfte (**Zahlungsverkehr, Einlagengeschäft, E-Geldgeschäfte**). Neben den klassischen Aktiv-



und Passivgeschäften (Kredit- und Einlagengeschäfte), auch als **Commercial Banking** bezeichnet, erhält das **Investment Banking** mit **Kapitalmarktgeschäften** und **M&A-Transaktionen** eine immer größere Bedeutung. Mergers & Acquisitions (M&A) ist ein Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Betriebsübergänge, fremdfinanzierte Übernahmen, Outsourcing/Insourcing, Spin-offs, Carve-outs oder Unternehmenskooperationen. Auch die Branche der hiermit befassten Dienstleister wie Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer oder Investmentbanken wird unter Mergers & Acquisitions aggregiert. Im Sektor der Investmentbanken gilt M&A als Teilbereich der **Corporate Finance**. Weiterhin von Bedeutung sind **derivative Instrumente** (Financial Futures, Optionen, Zins- und Währungsswaps, also ein Austausch von zukünftigen Zahlungsströmen, d.h. Cash-Flows), welche teilweise nicht in der Bilanz erscheinen. Ein derivatives Finanzinstrument oder kurz **Derivat** (lat. derivare ‚ableiten‘) ist ein gegenseitiger Vertrag, der seinen Preis bzw. Kurs von einem ihnen jeweilig zugrundeliegenden Marktgegenstand als Basiswert (**Underlying**) ableitet. Basiswerte können Wertpapiere (Aktien, Anleihen usw.), finanzielle Kennzahlen (Zinssätze, Indices, Bonitätsratings usw.) oder Handelsgegenstände (Rohstoffe, Devisen usw.) sein. Je nach Ausgestaltung der Hauptleistungspflichten im Vertrag unterscheidet man Fest-, Swap- und **Optionsgeschäfte**, also bedingte Termingeschäfte mit Kauf- (Call) oder Verkaufsoption (Put). Dazu gehören seit einigen Jahren auch die Verbriefung von Bankforderungen (sog. **Kreditderivate**, also forderungsbesicherte Wertpapiere, wie asset-backed securities, mortgage-backed securities, credit default swaps usw.). Seit Bestehen der Finanzkrise sind solche „Wetten“ in den Fokus der Aufsicht gerückt (European Market Infrastructure Regulation **EMIR**), insbesondere die fragwürdigen Gesetzmäßigkeiten des Investment-Bankings. Diese sind 2013 in [MaBa, Master Universe] kritisch beleuchtet worden.



Nach Art der Geschäftspartner sind zu unterscheiden:

- **Kundengeschäfte** (Commercial Banking) und
- **Eigengeschäfte** (in eigenem Namen geführte Geschäfte an den Finanzmärkten)

Daneben sind diese Bankgeschäfte jeweils nach ihrer Bilanzwirksamkeit zu unterscheiden:

- **bilanzwirksame Geschäfte** (zinstragende Geschäfte):
 - **Aktivgeschäfte** (Kreditgeschäfte) und
 - **Passivgeschäfte** (Einlagengeschäfte).
- **Bilanzunwirksame bzw. nicht-bilanzielle Geschäfte**, also alle Geschäfte, die sich nicht als Aktiv- oder Passivgeschäfte in der Bilanz niederschlagen und die im Wesentlichen **Provisionsgeschäfte** darstellen:
 - **Depot-, Devisenhandels-** und bestimmte **Termingeschäfte**,
 - **Dienstleistungsgeschäfte** (z. B. Auslandszahlungs-, Kreditkarten-, also Zahlungs- und Effektengeschäfte) und
 - **Versicherungs- und Bauspargeschäfte** (bei Sparkassen, Genossenschaftsbanken und einigen Geschäftsbanken sind dies Vermittlungsgeschäfte mit Wertpapier-, Bauspar- sowie Sach-, Lebens-, Renten- und Kranken- bzw. Pflegeversicherungsprodukten der jeweiligen Verbundpartner, z.B. bei Sparkassen Deka, LBS, Provinzial, u.s.w.).

Generell ist festzustellen, dass der Anteil bilanzunwirksamer Geschäfte durch Derivate und Verbriefungen zunimmt.

2.2 Entwicklung der Gesamtbanksteuerung

Die Entwicklung der Gesamtbanksteuerung in den 1990er-Jahren bezog sich auf die Erkenntnis, dass eine Bank die **akquirierten Kredite** nicht notwendigerweise mit ihren Risiken auf der Bilanz behalten muss, sondern es auch vorteilhaft sein kann, die Risiken aus diesen Kreditbeziehungen zu vermindern und das **freie Eigenkapital zum Eingehen anderer Risiken** zu verwenden. Auch das entsprechende Instrumentarium wie Kreditderivate oder **ABS-Konstruktionen** (asset-backed security) sind zu dieser Zeit entstanden. Eine leicht verständliche Einführung in die Entstehungsge-



schichte der Finanzmärkte und deren Instrumente findet sich in [GevWa, Odysseus Wiesel].

In dem heutigen Verständnis der Gesamtbanksteuerung spielt die **Sicherstellung der Risikotragfähigkeit** eine entscheidende Rolle, also die Fähigkeit zur **Abdeckung aller Risiken mit ökonomischem Eigenkapital**. Insofern ist zu den zwei früheren Komponenten der Gesamtbanksteuerung **Ertrag und Risiko** der einzelnen Geschäftsaktivitäten die **Risikotragfähigkeit** hinzugekommen. Die folgende Abbildung fasst schematisch die Entwicklungsstufen in der Gesamtbanksteuerung zusammen.



Entwicklungsstufen in der Gesamtbanksteuerung



2.3 Risikotragfähigkeit und Regulatorik

Selbstverständlich war auch schon in früheren Perioden die **Eigenkapitalausstattung** der Banken wichtig. Primär bezog sich aber die Eigenkapitalausstattung auf die **regulatorischen Anforderungen** an die Unterlegung von Risiken. Bis zur Umsetzung von Basel II war **regulatorisches Eigenkapital** nur für die Unterlegung **der Kredit- und der Marktpreisrisiken** notwendig. Dass nun das **ökonomische Eigenkapital** zur **Abdeckung aller wesentlichen Risiken** dienen soll, ist für die Banken insgesamt eine eher neue Sichtweise. Sie wurde vorangetrieben zum einen durch die Verpflichtung zur Umsetzung der Säule II in **Basel II** und zum anderen durch die Auswirkungen der jüngsten **Finanzkrise**. Somit steht heute im Fokus der Gesamtbanksteuerung die Bestimmung des **Risikodeckungspotenzials** auf der einen Seite und die Bestimmung der tatsächlichen bzw. der gewünschten **Risikoposition** auf der anderen Seite. Die **Risikotragfähigkeit** ist dann gegeben, wenn eine Bank über mehr Risikodeckungspotenzial verfügt, als das zur Abdeckung aller Risiken notwendig wäre. Die Darstellung einer Waage verdeutlicht die gegenseitige Abhängigkeit.



Risikotragfähigkeit: Risikodeckungspotenzial > Gesamtrisiko



Während man bis vor Kurzem die Bestimmung des Risikodeckungspotenzials und die Quantifizierung der Risiken als mehr oder weniger voneinander unabhängige Prozesse gesehen hat, setzt sich zurzeit zunehmend die Erkenntnis durch, dass – bildhaft gesprochen – die Schalen der Waage nicht voneinander unabhängig sind, sondern zwischen ihnen eine Wechselbeziehung besteht. Die Sicht auf die Risikotragfähigkeit der Bank, z. B. die Unterscheidung der **Going-Concern-** („Fortführungsprinzip“ auch Prinzip oder **Grundsatz der Unternehmensfortführung**: bei der Bewertung von Bilanzposten wird von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit ausgegangen; Ziel ist der Schutz der Eigentümer) und der **Liquidationsperspektive (Gone-Concern-Perspektive**, bei der Bewertung von Bilanzposten wird von einer Liquidation ausgegangen; Ziel ist der Schutz der Gläubiger), beeinflusst die Definition der Risiken. Die Sicht auf die Risiken, z. B. als Vermögens- oder Ertragsrisiken, beeinflusst umgekehrt die Bestimmung des Risikodeckungspotenzials.

Die in sich konsistente Bestimmung des Risikodeckungspotenzials stellt für die Banken eine große Herausforderung dar. Im Zusammenhang mit der obigen Abbildung ist zu beachten, dass es sich um eine stark vereinfachte Darstellung handelt. So können beispielsweise bestimmte Risiken wie das **Zahlungsunfähigkeitsrisiko** und die **Ertragsrisiken** nicht sinnvoll mit ökonomischem Eigenkapital abgedeckt werden. Auf die Möglichkeit der Abdeckung der einzelnen Risiken mit ökonomischem Eigenkapital wird bei der Erörterung der einzelnen Risiken eingegangen.

Ein weiterer Aspekt der Gesamtbanksteuerung, der die derzeitige Diskussion stärker prägt, ist die Betonung der Notwendigkeit einer **parallelen, verzahnten Steuerung nach ökonomischen, regulatorischen und bilanziellen Gesichtspunkten**, gegebenenfalls auch nach den **Gesichtspunkten der Ratingagenturen**. Zuvor wurden die regulatorischen Anforderungen häufig eher als eine Nebenbedingung angesehen, die bei der ökonomischen Steuerung beachtet werden musste. Der wesentliche Grund für die gegenwärtige Sicht sind die **zunehmenden regulatorischen Anforderungen**. Diese führen in der Praxis häufig dazu, dass eine Nebenbedingung ein Engpassfaktor und damit zur Zielgröße wird.

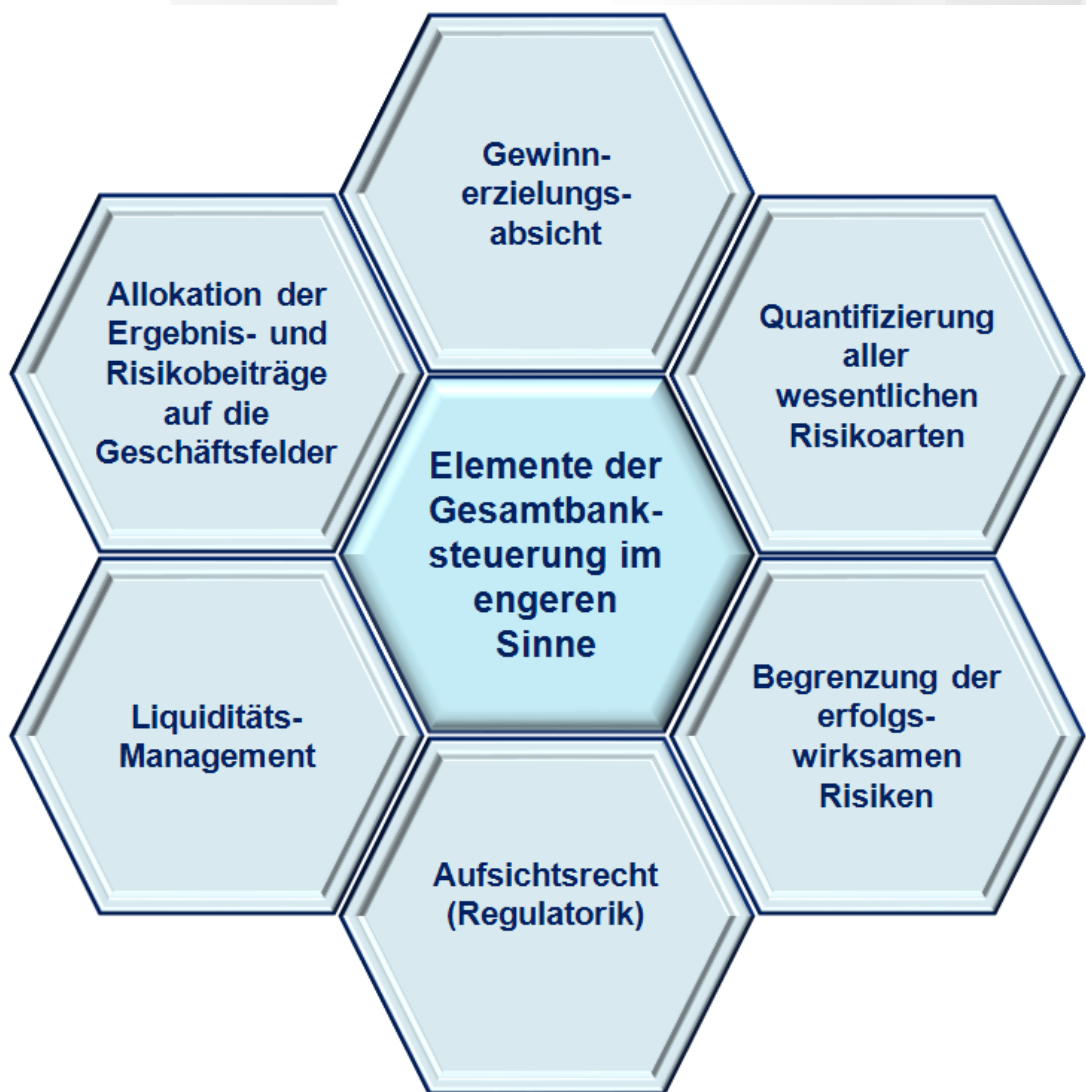


Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (Basel Committee on Banking Supervision **BCBS**; kürzer als Basler Ausschuss bezeichnet) hat im Januar 2013 mit der BCBS 239 die „Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung“ veröffentlicht [BCBS 239: Pr eff risk data aggr and rep]. Die Regeln, die in Deutschland in die MaRisk eingearbeitet werden [DSGV: IntLf MaRisk], beinhalten neben Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation der Risikofunktion in Banken erstmals auch konkrete **regulatorische Anforderungen an die IT-Architektur und das Datenmanagement** in Kreditinstituten.



2.4 Kernelemente der Gesamtbanksteuerung

Die Frage, wie die Gesamtbanksteuerung exakt definiert werden soll, wird auch zum heutigen Zeitpunkt nicht einheitlich beantwortet. Es scheint in der Praxis ein außerordentlich weites Feld zu sein. Häufig wird auch der Begriff **Risikomanagement** synonym verwendet, was aber wegen der Betonung des Risikos nicht sachgerecht ist. Angesichts der Heterogenität der Banken erscheint der Versuch einer einheitlichen exakten Definition für alle Banken auch wenig aussichtsreich. Sinnvoller ist dagegen die Beschreibung eines **Rahmens für die Gesamtbanksteuerung**. Aus der heutigen Sicht beinhaltet der Rahmen der Gesamtbanksteuerung **sechs Kernelemente** bzw. Grund-Überlegungen, die in allen Banken beachtet werden.



Die Kernelemente der Gesamtbanksteuerung



Im Einzelnen beinhalten die Kernelemente der Gesamtbanksteuerung die folgenden Punkte:

- 1) **Gewinnerzielungsabsicht:** von Banken wird üblicherweise erwartet, dass sie Gewinne erwirtschaften. Ihre Höhe wird unternehmensspezifisch und durch den Markt vorgegebene Faktoren bestimmt.
- 2) **Quantifizierung wesentlicher Risikoarten:** das Gesamtrisiko soll alle wesentlichen Risikoarten der Bank und die Wechselwirkungen der Risiken erfassen. Dazu müssen alle Risikoarten auf Basis eines einheitlichen Risikomaßes ermittelt werden.
- 3) **Begrenzung der Risiken:** eine Bank kann die vorgegebenen Ergebnisziele nur erreichen, indem sie Risiken eingeht. Die Risiken müssen durch ein Gesamtlimit begrenzt werden, das durch die **Risikotragfähigkeit** bestimmt wird.
- 4) **Zuweisung** der Ergebnis- und Risikobeiträge **auf die Geschäftsfelder:** die Ergebnisse werden gewöhnlich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern erwirtschaftet. Deshalb muss die Gewinnerwartung an die Gesamtbank auf die Geschäftsfelder verteilt werden. Entsprechend ist auch das Gesamtrisikolimit auf die Geschäftsfelder zu verteilen. Die Erträge der Geschäftsfelder ermöglichen somit die Risikotragfähigkeit der Gesamtbank.
- 5) **Sicherstellung** der jederzeitigen **Liquidität:** neben den vermögens- bzw. erfolgswirksamen Risiken muss auch das **Zahlungsunfähigkeitsrisiko** begrenzt und ausreichende Reserven müssen zur Abdeckung von potenziellen Liquiditätsengpässen vorgehalten werden.
- 6) **Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen:** regulatorische Mindestkapitalquoten und Liquiditätskennziffern müssen eingehalten werden. Die **Steuerung der regulatorischen Kennziffern** erfolgt parallel zu der ökonomischen Steuerung.

Die Erörterung dieser Fragen kann man als **Gesamtbanksteuerung im engeren Sinne** interpretieren. Sie spiegelt das heutige Verständnis der Gesamtbanksteuerung wider.



Selbstverständlich beinhaltet die Banksteuerung in der Praxis aber wesentlich mehr als nur diese Fragestellungen. Zu erwähnen sind hier insbesondere:

- **Vertriebsplanung und -steuerung,**
- Kostenmanagement, Produktivitätssteigerung,
- Personalstrategie,
- IT-Strategie, -Architektur und Datenmanagement (insbes. gem. BCBS 239),
- Unternehmenssteuerung, -führung und Controlling.

Man kann diese Themenbereiche zu einer **Gesamtbanksteuerung im weiteren Sinne** dazurechnen. Nach dem gängigen Verständnis werden diese Themen nicht im Rahmen der Prozesse zur Gesamtbanksteuerung behandelt, sondern außerhalb. Anders als in den Themenbereichen der Gesamtbanksteuerung im engeren Sinne, wo sich getrieben durch **aufsichtsrechtliche Anforderungen** mehr oder weniger ähnliche Methoden in den Banken herausgebildet haben, sind die **Methoden** in diesen Themenbereichen **sehr unterschiedlich**. Im letzten Kapitel wird insbesondere auf die **strategische Vertriebsplanung** näher eingegangen.



Gesamtbanksteuerung im engeren und im weiteren Sinne



Aufsichtsrechtlich ist der Begriff der Gesamtbanksteuerung nicht definiert. In den MaRisk von 2010 findet sich jedoch ein Hinweis auf das Verständnis der Aufsicht. In dem Modul AT (Allgemeiner Teil) 4.3.2 Risikosteuerungs- und -controllingprozesse schreiben die MaRisk vor:

„Das Institut hat angemessene **Risikosteuerungs- und -controllingprozesse** einzurichten, die eine

- a) Identifizierung
- b) Beurteilung
- c) Steuerung sowie
- d) Überwachung und Kommunikation

der wesentlichen Risiken und damit verbundener **Risikokonzentrationen** gewährleisten. Dabei sind angemessene Vorkehrungen zur Begrenzung von Risikokonzentrationen, also die Begrenzung von **Klumpenrisiken** (Konzentrationsrisiken) sowie von **Inter-Risikokonzentrationen** nach dem Grundsatz der **Risikosteuerung** und **Diversifikation** zu treffen. Diese Prozesse sind in eine **gemeinsame Ertrags- und Risikosteuerung** (Gesamtbanksteuerung) einzubinden.“

Damit betonen die MaRisk sehr stark die Risikosicht. An anderen Stellen, z. B. im § 25a KWG oder im AT 3 der MaRisk spricht die Aufsicht sogar explizit **nur vom Risikomanagement**.

In der Literatur versteht man zurzeit unter Gesamtbanksteuerung häufig eine **integrierte Ertrags-, Performance-Kennzahlen- und Risikosteuerung**. Gelegentlich versteht man als wesentliches Element der Gesamtbanksteuerung ein **duales Steuerungssystem**, das aus einer **zentralen Portfoliosteuerung** und einer **dezentralen Einzelgeschäftssteuerung** besteht. Die Frage der Risikotragfähigkeit wird dabei eher vernachlässigt, womit das Verständnis eher dem Verständnis der 1990er-Jahre als dem heutigen Fokus der Banken entspricht.

Insgesamt ist festzustellen, dass auch in der Literatur **keine allgemein anerkannte** griffige **Definition** existiert.



2.5 Wertorientierte Gesamtbanksteuerung

Die wertorientierte Gesamtbanksteuerung stellt klar den **Shareholder Value** in den Vordergrund der Banksteuerung und damit eine Abkehr beispielsweise von reiner Volumens-Orientierung dar.

2.5.1 Grundlagen

Im Rahmen der wertorientierten Gesamtbanksteuerung ist jegliche bankbetriebliche Tätigkeit an einer konsequenten Wertorientierung im Sinne einer Optimierung des Shareholder Values auszurichten. Dabei gilt eine explizite **Integration von Rentabilitäts- und Risikokriterien** als Inbegriff einer modernen Gesamtbanksteuerung. Rentabilität und Risiko müssen hierbei als untrennbar verbunden gelten. Schlagend werdende Risiken beeinflussen die Bankrentabilität einerseits i.d.R. negativ, andererseits ist das gezielte Eingehen von Risiken Voraussetzung dafür, um eine angemessene Performance überhaupt zu ermöglichen. Die **Vorschriften der Bankenaufsicht und der speziellen Bankgesetze** sollen sicherstellen, dass Kreditinstitute ihre Risiken dabei hinreichend begrenzen und Sorge für eine den eingegangenen Risiken gegenüber adäquate **Eigenmitteldeckung** tragen. Dies kann nur auf Ebene der Gesamtbank erfolgen. So unterstreicht bspw. die zweite Säule in Basel II die Notwendigkeit des Aufbaus einer funktionstüchtigen Gesamtbanksteuerung explizit.

2.5.2 Gesamtbankrisiko

Für die wertorientierte Gesamtbanksteuerung muss das Gesamtbankrisiko überschneidungsfrei in steuerungsrelevante Teilbereiche zerlegt werden. Dazu wird auf oberster Ebene die Unterscheidung von Finanzrisiken und operationellen Risiken erforderlich. Die Finanzrisiken werden in Liquiditäts-, Kredit- und Marktpreisrisiken unterteilt. Den Marktpreisrisiken werden schließlich Aktienkurs-, Zinsänderungs-, (Fremd-)Währungs- und Rohstoffpreisrisiken zugerechnet. Mit dem **Value at Risk (VaR)** besteht ein Risikomaß, das auf alle genannten Risikoarten grundsätzlich anwendbar ist. Er gibt die **negative Ergebniswirkung** wieder, die mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit innerhalb einer bestimmten Zeitspanne unter normalen



Marktbedingungen maximal aus der Risikokategorie resultiert. Entscheidend ist hierbei jedoch das Problem der Zusammenführung der Einzelrisiken, da **risikoreduzierende Effekte** ermittelter Korrelationen in Belastungssituationen häufig nicht eintreten und das Korrelationskonzept bei nicht vorhandener Normalverteilung der Risikoparameter nur eingeschränkt eingesetzt werden kann. Als mögliche Lösung kann hier das **Extrem Szenario der Additivität der Risiken** Anwendung finden. Anderenfalls muss sich der Anwender des Risikogehalts der **modellinhärenten Annahmen** bewusst sein.

2.5.3 Risikokapitalallokation

Ziel der Risikokapitalallokation ist es, den Kapitaleinsatz im Sinne eines **Risiko-Chancen-Kalküls** - und damit vor dem Hintergrund eines optimalen Risiko-Chancen-Verhältnisses - zu optimieren. Die Höhe des maximal zu allozierendem Risikokapital wird dabei durch die Risikotragfähigkeit sowie dem „**Risikoappetit**“ der Bank vorgegeben. Darauf basierend kann der Mindest- oder Ziel-**RORAC (return on risk adjusted capital)** als Verhältnis von Mindest- oder Zielergebnis der Gesamtbank und Gesamtbankrisiko formuliert werden. Der **Mindest-RORAC** soll dabei auf jede eingesetzte Einheit Risikokapital innerhalb der Bank mindestens erwirtschaftet werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Kapitaleinsatz für die Geschäftsbereiche geplant werden. In einer allgemeinen Vorgehensweise gilt zunächst, dass den Geschäftsbereichen nur Risikokapital zugewiesen werden soll, wenn es diesen voraussichtlich gelingen wird, den Ziel-RORAC mindestens zu erreichen oder gar zu übertreffen. Um im Planungsprozess Aussagen hierüber machen zu können, müssen die Geschäftsbereiche definieren, welche Plan-RORAC-Werte sie für die kommenden Abrechnungsperioden erwarten. Beim anschließenden Vergleich des Plan-RORAC mit dem Ziel-RORAC wird entschieden, ob die Benchmark erreicht wird und eine **Zuweisung von Risikokapital** sinnvoll ist. Die folgenden zwei Aspekte sollen das Verhältnis von Ziel-RORAC, Plan-RORAC, Gesamtbank-VaR und Gesamtbank-Limit im Rahmen des Allokationsprozesses verdeutlichen:



- Der VaR der Gesamtbank darf das Gesamtbank-Risikolimit nicht übersteigen. Wird diese Bedingung nicht erfüllt, so sind die Risikopositionen in den Geschäftsbereichen, vorzugsweise die mit den niedrigsten Plan-RORAC-Werten, nach Möglichkeit abzubauen.
- Wird das Gesamtbank-Risikolimit nicht überschritten, ist die Abstimmung des Ziel-RORAC mit dem Plan-RORAC vorzunehmen. Ziel ist es dabei, den Plan-RORAC durch Umschichtungen in der Geschäftsstruktur zu verbessern.

Grundsätzlich können im Rahmen des Allokationsprozesses „**top-down**“- und „**bottom-up**“-Ansätze voneinander abgegrenzt werden.

Beim „**top-down**“-**Allokationsprozess** wird auf Ebene der Gesamtbank ein bestimmtes Risikokapital fixiert. Dieses bringt den durch den Vorstand definierten „Risikoappetit“ der Gesamtbank zum Ausdruck. Die Zuweisung des Risikokapitals erfolgt auf der Grundlage der Plan-RORAC der Geschäftsbereiche und des Ziel-RORAC der Gesamtbank. Eine Zuweisung von Risikokapital in einen Geschäftsbereich macht lediglich Sinn, wenn der Plan-RORAC mindestens dem Ziel-RORAC entspricht. Soll der geplante RORAC der Gesamtbank maximiert werden, wird zuerst derjenige Geschäftsbereich mit dem höchsten Plan-RORAC ausreichend mit Risikokapital ausgestattet. Dies wiederholt sich beim zweitbesten und sämtlichen nachfolgenden Geschäftsbereichen gemäß den Rangfolgen der geplanten RORAC-Werte. Im Rahmen eines dynamischen Prozesses können Umschichtungen des Risikokapitals vorgenommen werden, mit dem Ziel, den Gesamtbank-Plan-RORAC zu verbessern.

Bei einem „**bottom-up**“-**Allokationsprozess** werden auf unteren Ebenen, wie bspw. den Geschäftsbereichen, die Risikovolumina und die zu erwartenden Nettoergebnisse geplant. Auf einer höher liegenden Ebene (z.B. Gesamtbank) lassen sich die Ergebnisbeiträge der Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung von **Diversifikationseffekten** zum Plan-Ergebnisbeitrag der Gesamtbank zusammenfassen. Dabei können die risikomindernden Diversifikationseffekte aus dem Zusammenfügen von Geschäftsbereichen einer zentralen Risikomanagement-Einheit (z.B. Portfoliomanagement) zugerechnet werden. Alternativ besteht die Möglichkeit, die Diversifikati-



onseffekte zurück an die Geschäftsbereiche zu verteilen, was zu einer budgetären Reduktion des Risikokapitals auf dieser Ebene führt. Auch bei dieser Vorgehensweise können nachgelagert geschäftsstrukturelle Umschichtungen bei gleichbleibendem oder verändertem Risikokapital vorgenommen werden, um die Risikoperformance auf Ebene der Gesamtbank zu verbessern.

2.5.4 Portfolio- und Bilanzstruktur-Management

Da die Gesamtbanksteuerung Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder u.a. aufgrund von Cross-Selling-Aspekten nicht nur auf Basis **risikoadjustierter Ergebniskennzahlen** steuern kann, muss in einem weiteren Schritt eine Steuerung im Sinne eines **Portfolio- und Bilanzstruktur-Managements** erfolgen.

Portfolio-Management umschreibt allgemein das Bemühen einer Unternehmung, ihr Produktprogramm so zusammensetzen und durch entsprechende distributionspolitische Maßnahmen so zu unterstützen, dass zu jedem Zeitpunkt, insbesondere aber unter langfristigen Gesichtspunkten,

- ein insgesamt möglichst hohes Niveau bzw. Wachstum des Erfolgspotenzials gewährleistet ist und dabei
- ein strategisches Gleichgewicht zwischen risikoreichen, aber zukünftig erfolgsträchtigen Geschäftsfeldern (mit i.d.R. gegenwärtig hohem Finanzbedarf) und gegenwärtig ertragsstarken, aber langfristig möglicherweise nicht mehr besonders erfolgversprechenden Geschäftsfeldern besteht.

Im Bank-Controlling hat das Portfolio-Management demnach vornehmlich die Aufgabe, die strategische Wettbewerbsposition des Finanzinstituts durch Entwicklung und Konkretisierung entsprechender Marktstrategien zu sichern und - wo unter risikopolitischen Gesichtspunkten vertretbar und im Markt durchsetzbar - auch auszubauen. Um dieses Ziel nachhaltig und auf Dauer zu erreichen, bedarf es einer bestimmten Vorgehensweise, die in der Literatur als „**strategischer Planungsprozess**“ bezeichnet wird. Grundphasen eines solchen strategischen Planungsprozesses sind die



- Definition und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder (im Sinne von Produkt-Markt-Kombinationen) für das Finanzinstitut;
- Ableitung strategischer Erfolgsfaktoren für die strategischen Geschäftseinheiten (wie z.B. Wachstumsdynamik, RentabilitätsPotenzial, Wettbewerbsbedingungen, eigene Stärken und Schwächen usw.);
- Bewertung der strategischen Geschäftsfelder anhand der abgeleiteten Erfolgsfaktoren mithilfe systematischer Betriebs-, Markt- und Konkurrenzanalysen;
- Analyse der strategischen Ausgangssituation durch Zusammenfassung der Einzelbewertungen zu einer Gesamtbewertung für jedes strategische Geschäftsfeld (i.d.R. dargestellt in einer sogenannten **Portfolio-Matrix** oder **strategischen Geschäftsfeldkurve**);
- Herausarbeitung strategischer Zielvorstellungen (im Sinne der Ableitung eines Soll-Portfolios) und Entwicklung hierauf ausgerichteter alternativer Marktstrategien;
- Formulierung der Gesamtstrategie.

Der strategische Planungsprozess wird gefolgt von der Konkretisierung der erarbeiteten Marktstrategie im Hinblick auf die **Entscheidungsparameter des Portfolio-Managements**. Unter Zuhilfenahme verschiedener Managementtechniken ist hier über die konkrete Produktpolitik, die Produktionsabläufe, die Vertriebssysteme sowie über die Preis- und Gebührenmodelle zu befinden.

Ebenso wie das Portfolio-Management ist auch das **Bilanzstruktur-Management** in erster Linie eine strategische Aufgabe im Rahmen des Bank-Controllings. Es hat allerdings seiner Natur nach, da es sich vermehrt am Zahlenwerk der Bankbuchhaltung orientiert, bereits einen stärkeren Konnex zum operativen Controlling, und der Zeithorizont ist - gemessen an üblichen strategischen Dimensionen - relativ kurz.

Zum Bilanzstruktur-Management zählen alle Maßnahmen, die mit der

- risikopolitischen „Optimierung“ der Geschäftsstruktur im Allgemeinen sowie mit der
- Planung gesamtbankbezogener Rentabilitätsvorgaben



zusammenhängen.

Der erstgenannten Teilaufgabe liegt folgende Überlegung zugrunde: fast alle bilanzwirksamen Geschäfte der Bank verursachen für sich genommen oder in ihrem strukturellen Zusammenwirken Risiken, die es zu identifizieren und im Sinne einer ertragsorientierten Geschäftspolitik unter Berücksichtigung ihrer Tragfähigkeit für die Bank zu begrenzen gilt. Eine solche Begrenzung ist aber i.d.R. von dem notwendigen Verzicht auf entsprechende Ertragschancen begleitet, sodass es erforderlich wird, eine gleichermaßen unter Risiko- und Rentabilitätsgesichtspunkten akzeptable optimale Geschäftsstruktur zu definieren und die Geschäfte danach auszurichten.

Die Struktursteuerung wird dabei von zwei Faktoren determiniert, nämlich zum einen von den Marktverhältnissen, die eine unter Risikogesichtspunkten erlaubte Bilanzstruktur begrenzen, und zum anderen von dem von der Bankleitung durch den bereits erwähnten „Risikoappetit“ selbst festgelegten und nicht zu überschreitenden Risikoplafonds.

Das Bilanzstruktur-Management basiert somit auf dem Grundgedanken, dass zwar bestimmte Risikogrenzen nicht überschritten werden dürfen - hierin spiegelt sich die grundsätzlich eher defensive Denkhaltung des Controllings wider -, dass aber auf der anderen Seite diese Risikogrenze auch möglichst ausgeschöpft werden soll, um damit die marktmäßig möglichen Ertragschancen zu nutzen. Die Restriktionen müssen hierbei nicht immer bei den Risikoobergrenzen liegen, vielmehr ist es durchaus häufig denkbar, dass die Grenzen im Markt vorher zum Engpass werden, obwohl innerhalb der Risikosteuerung noch Spielräume vorhanden sind. Eine ansatzweise optimale Geschäftsstruktur kann dann angenommen werden, wenn die **Markt- und Sicherheitsspielräume** weitestgehend **ausgenutzt** sind, auf der anderen Seite aber **Sicherheitslücken** auch vollständig **geschlossen** wurden.

Die zweite Teilaufgabe im Bilanzstruktur-Management besteht darin, die **Verbindung von Struktur- und Rentabilitätssteuerung** herzustellen und die Abstimmung der Zielrichtungen Rentabilität, Sicherheit und Wachstum herbeizuführen. Hierzu gehören neben **Return on Investment- (ROI)-Analysen**, die der systematischen Analy-



se von rentabilitätswirksamen Stärken und Schwächen sowie ihrer Ursachen dienen, vor allem geschäftspolitisch ausgerichtete **Gewinnbedarfs- und Mindestmargenanalysen**. Hierbei legen einerseits bestimmte, vorher festgelegte Wachstums- und Strukturziele die zur langfristigen Existenzsicherung notwendige Mindestrentabilität einer Bank sowie daraus abgeleitete Teilergebnisgrößen fest. Andererseits sind in modernen, am Shareholder Value ausgerichteten Konzepten der wertorientierten Unternehmensführung auch die **Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber** zu berücksichtigen, aus denen sich u.a. der für die Risikokapitalallokation wichtige **Mindest-RORAC** ableiten lässt.



3 Gesamtbank- und Risikosteuerung

3.1 Barwert und Kapitalwert

Die wertorientierte Gesamtbanksteuerung beruht auf dem Begriff Barwert und wertorientierte bedeutet barwertige Gesamtbanksteuerung. Der **Barwert** (engl.: present value, **Gegenwartswert**) ist ein Begriff aus der Finanzmathematik. Der Barwert ist der gegenwärtige Wert, den **zukünftige Zahlungen** (Cashflows) unter Annahme einer bestimmten Verzinsung besitzen. Er wird durch **Abzinsung (Diskontierung)** der zukünftigen Ein- bzw. Auszahlungen mit einem laufzeit- und risikoäquivalenten Kalkulationszinssatz ermittelt. Die Diskontierung berücksichtigt den Umstand, dass der heutige Wert einer Zahlung sowohl für den Zahlungspflichtigen als auch für den Zahlungsempfänger umso geringer ist, je später diese Zahlung fällig wird. Ein Schuldschein, der auf 1.000 Euro im nächsten Jahr lautet (das entspricht einem zukünftigen Cashflow), ist im Bankbuch genau so viel wert, wie ein Guthaben von 981 Euro auf einem Sparkonto, welches mit 2 % p. a. verzinst ist. Der Barwert BW_0 ist die Summe der mit dem **Kalkulationszinssatz i** auf den heutigen Zeitpunkt diskontierten künftigen Zahlungen C_t innerhalb der geplanten Nutzungsdauer n :

$$BW_0 = \sum_{t=1}^n C_t \times \frac{1}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n C_t \times DF_t$$

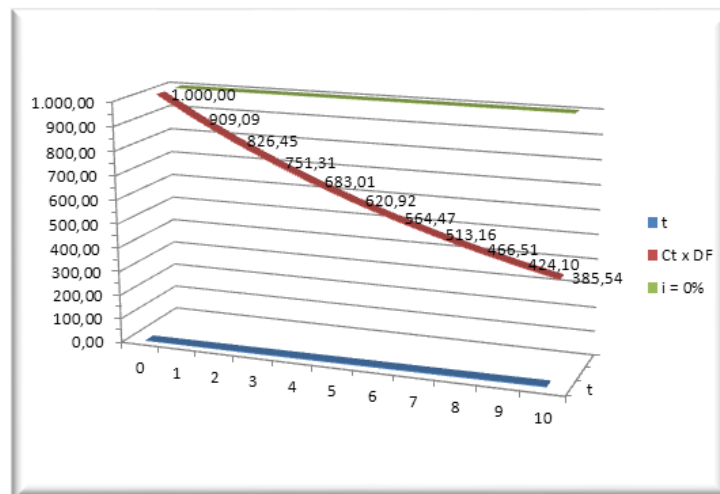
wobei $1 / (1 + i)^t$ die **Abzins- oder Diskontierungsfaktoren DF_t** genannt werden. Positive Zinssätze vorausgesetzt, ist der Diskontierungsfaktor immer kleiner als 1 und größer als 0.

Die **Abzinsung** (auch **Diskontierung**, engl.: discounting; oft fälschlich auch Abdiskontierung genannt) ist eine Rechenoperation aus der Finanzmathematik, bei der der **Wert einer zukünftigen Zahlung für einen Zeitpunkt, der vor dem der Zahlung liegt**, berechnet wird. Entsprechend ist die Aufzinsung (auch Askontierung) die umgekehrte Rechenoperation. Bei ihr wird der Wert, den eine Zahlung zu einem spä-



teren Zeitpunkt hat, ermittelt. Auf Grund der Existenz von Zinsen hat derselbe **Geldbetrag einen umso höheren Wert, je früher man ihn erhält**. Dieser Zusammenhang wird durch die Rechenoperationen der Abzinsung und Aufzinsung wiedergegeben.

Kalkulationszinssatz $i =$	10%		
zukünftige Zahlungen $C_t =$	1.000,00		
Barwert $BW_0 =$	1.000,00	t	$DF = 1 / (1+i)^t$
		0	1
		1	0,91
		2	0,83
		3	0,75
		4	0,68
		5	0,62
		6	0,56
		7	0,51
		8	0,47
		9	0,42
		10	0,39
			$C_t \times DF$
			1.000,00
			909,09
			826,45
			751,31
			683,01
			620,92
			564,47
			513,16
			466,51
			424,10
			385,54



Jährliche Abzinsung mit Abzinsungsfaktoren

Der **Kapitalwert** (auch **Nettobarwert** genannt) ist der **Barwert sämtlicher Aus- und Einzahlungen** abzüglich der **Investition bzw. Anschaffungsausgabe**. Der Kapitalwert KW_0 wird ermittelt, indem die für die geplante Nutzungsdauer n prognostizierten Einzahlungsüberschüsse C_t mit dem Kalkulationszinssatz i auf den Bewertungsstichtag (Bezugszeitpunkt) abgezinst und um die Anschaffungsausgabe I_0 vermindert werden:



$$KW_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n C_t \times \frac{1}{(1+i)^t} + R_n \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

Die periodischen Einzahlungsüberschüsse errechnen sich als Differenz der Ein- und Auszahlungen. Im letzten Jahr der geplanten Nutzungsdauer kann ein eventuell vorhandener **Restwert** R_n berücksichtigt werden, der ebenfalls **auf den Bewertungsstichtag abgezinst** wird.

Der **Kalkulationszinssatz** leitet sich nach dem **Opportunitätskostenprinzip** aus der besten alternativen Kapitalverwendungsmöglichkeit des Investors ab. In der Praxis dient meistens eine **risikoäquivalente Kapitalmarktanlage** zur Ableitung des Kalkulationszinssatzes.

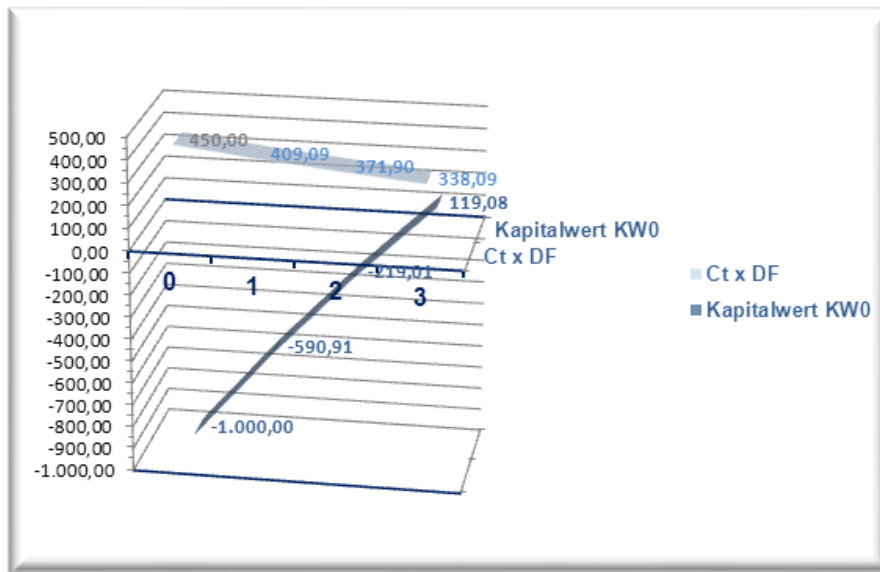


Kalkulationszinssatz $i =$ 10%

Einzahlungsüberschüsse $C_t =$ 450,00

Anschaffungsausgabe $I_0 =$ -1.000,00

	t	$DF = 1 / (1+i)^t$	$C_t \times DF$
Kapitalwert KW_0	0	1	450,00
	1	0,91	409,09
	2	0,83	371,90
	3	0,75	338,09
Ertragswert =			1.119,08



Abzinsung zur Ermittlung des Kapitalwerts

Bei den Zinsen kann es sich sowohl um tatsächliche Zinsen (Marktzinsen) als auch um fiktive, etwa kalkulatorische oder Alternativzinsen handeln (wie zum Beispiel bei der Unternehmensbewertung).



3.2 Erweiterung der Barwertmethode: Marktzinsmethode

Die Marktzinsmethode (**MZM**) ist ein Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit von Projekten bzw. in vorliegendem Kontext zur **Identifikation von Erfolgsquellen in der Bankkalkulation**. Die Marktzinsmethode ist eine **Erweiterung v.a. der Kapitalwertmethode (Barwertmethode)**, da bei der Vorteilhaftigkeitsbeurteilung von Investitionsprojekten verschiedene laufzeitabhängige Zinssätze (**Zinsstruktur**) **anstelle eines einheitlichen Kalkulationszinssatzes** verwendet werden. Nach der Marktzinsmethode wird jeder Einzahlungsüberschuss mit einem **laufzeitadäquaten Zinssatz diskontiert**, wobei die jeweiligen Zinssätze aus der aktuellen Renditestruktur am Geld- und Kapitalmarkt abgeleitet werden (**Zero-Bond-Abzinsungsfaktor**).

Die MZM ermittelt den **Ergebnisbeitrag eines Zinsgeschäftes** im Vergleich zu einer **Messlatte (Opportunität)**. Dabei wird jedem Bankgeschäft ein Kapitalmarktgeschäft mit gleichem Laufzeitverhalten (Fristenkongruenz) als Opportunitätsgeschäft gegenübergestellt. Gemäß dem **Opportunitätsprinzip** (auch Entschließungsprinzip bzw. die juristische Handlungsfreiheit innerhalb eines gesteckten rechtlichen Rahmens) könnte statt der Kreditvergabe an einen Kunden das Geld am Kapitalmarkt angelegt werden. Statt der Entgegennahme von Spargeldern könnte sich die Bank das zur Refinanzierung notwendige Geld am **Geld- und Kapitalmarkt (GKM)** ausleihen.

3.2.1 Grundidee und Zielsetzung

Zentrale Zielsetzung der Marktzinsmethode ist die Identifikation von Erfolgsquellen im Wertbereich der Bank und die Ermittlung der Ergebnisbeiträge von Einzelgeschäften (auf der Aktiv- und Passivseite). Die **einzelgeschäftbezogene Bewertung** wird anhand alternativer GKM-Geschäfte vorgenommen.

Während in traditionellen Verfahren (Poolmethode, Schichtenbilanzmethode) stets eine horizontale Verknüpfung von Aktiva und Passiva vorgenommen wird, wird bei der Marktzinsmethode der Geld- und Kapitalmarkt zwischen Aktiv- und Passivseite



geschoben und dient als **Vergleichsmaßstab für den Ergebnisbeitrag** sowohl von Aktiv- als auch von Passivgeschäften.

Dadurch wird auch eine Spaltung der Ergebnisbeiträge in einen **Konditions- und einen Strukturbeitrag** möglich. Ersterer verdeutlicht die Höhe der Zinsüberschüsse der einzelnen Geschäfte und entspricht einer sogenannten **Bruttomarge**. Zweiterer verdeutlicht, welche zusätzlichen Gewinne sich durch **Fristentransformation** ergeben. Fristentransformation bedeutet im Allgemeinen die **kurzfristige, revolvingende Refinanzierung langfristiger Ausleihungen** bzw. **Finanzierung langfristiger Kredite durch kurzfristige, revolvingende Einlagen**. Revolvingend heißt, dass die Einlagen nach der Rückzahlung immer wieder neu angenommen werden und der Bank damit immer wieder neue Mittel zufließen.

Die Marktzinsmethode geht von der gängigen **Investitionstheorie** aus. Das Entscheidungskriterium auf vollkommenen Märkten unter Sicherheit ist der Kapitalwert (**NPV** Net Present Value). Der Net Present Value ist eine finanzielle Kennzahl, die zukünftige Erträge eines Vorhabens auf den aktuellen Zeitpunkt umrechnet. Die zu bewertende Investition wird mit einem äquivalenten Portefeuille aus Finanztiteln des Geld- und Kapitalmarktes bewertet.

- Auf dem **Interbankenmarkt** herrscht ein vollständiger und vollkommener Geld- und Kapitalmarkt (was zwar eine Forderung der klassischen Investitionstheorie ist, aber keine Prämisse der Marktzinsmethode darstellt, denn diese beruht lediglich auf der Annahme eines Geld- und Kreditmarktes, auf dem die GKM-Papiere ausfallrisikofrei sind)
- Bankkunden haben jedoch nur indirekten Zugang über einen **Finanzintermediär**. Der Finanzintermediär verlangt eine Marktzugangsprämie, den **Konditionsbeitragswert**.

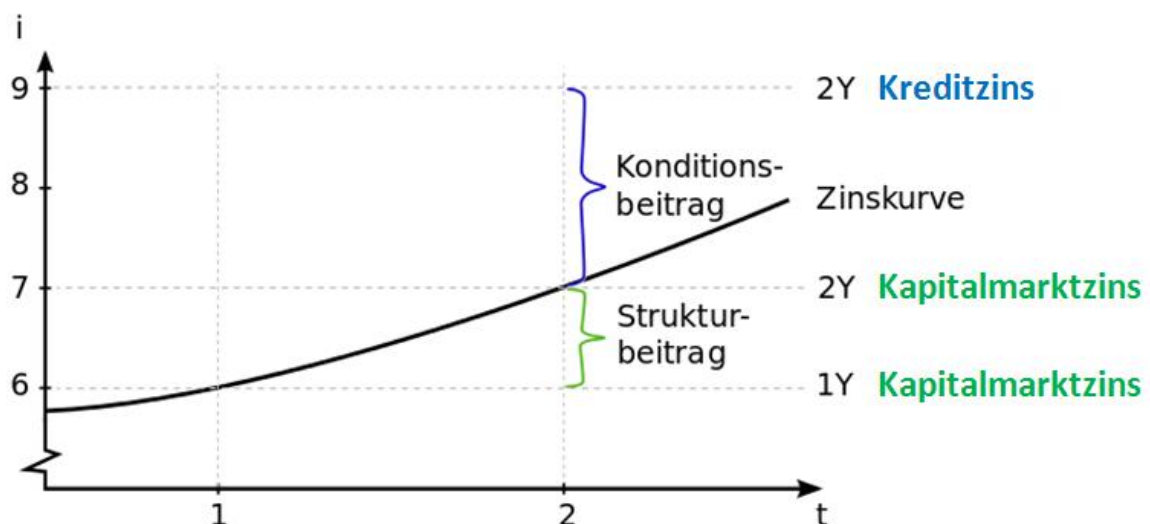
Die Marktzinsmethode **trennt den Erfolg** aus der im Vergleich zum Geld- und Kapitalmarkt besseren Kondition im Kundengeschäft (dem **Konditionsbeitrag**) **von dem Erfolg** aus der Fristentransformation (dem **Strukturbeitrag**).



Die **Konditionsmarge** ist:

- die Konditionsmarge **eines Aktivgeschäftes** gleich der **Differenz zwischen** seinem **Kredit-Zinssatz** (Darlehen-Zinssatz) und dem fristengleichen **Kapitalmarktzinssatz**
- die Konditionsmarge **eines Passivgeschäftes** gleich der **Differenz zwischen** dem fristengleichen **Kapitalmarktzinssatz** und dem **Einlagen-Zinssatz** (Guthaben-Zinssatz) des Passivgeschäftes.

Eine **Strukturermarge** entsteht bei fristeninkongruenter Anlage und Refinanzierung.



Beispielhafte Darstellung des Konditionenbeitrags sowie des Strukturbeitrags (Aktivgeschäft)

Beispiel:

- Sollzins: 9 %
- Habenzins: 4 %
- GKM Zinssatz für 2 Jahre: 7 %
- GKM Zinssatz für 1 Jahr: 6 %

Volumen: 1.000



- Kredit für 2 Jahre: Sollzins (2 Jahre) - GKM-Zins (2 Jahre) =
Konditionsmarge (aktiv): 9 % - 7 % = +2 %
- → Konditionsmarge (aktiv) Volumen = **Konditionsbeitrag (aktiv)**
⇒ 0,02 x 1.000 = **20**
- Einlage 1 Jahr: GKM-Zins (1 Jahr) - Habenzins (1 Jahr) =
Konditionsmarge (passiv): 6 % - 4 % = +2 %
- → Konditionsmarge (passiv) · Volumen = **Konditionsbeitrag (passiv)**
⇒ 0,02 x 1.000 = **20**
- → GKM 2 Jahre (7 %) - GKM 1 Jahr (6 %) = +1 %
⇒ entspricht der Strukturmargin.
- Strukturmargin Volumen = **Strukturbeitrag = 10**

Sollzins 9 % Volumen = **Zinsertrag = 90**

Habenzins 4 % Volumen = **Zinsaufwand = 40**

Zinsertrag - Zinsaufwand = Zinsüberschuss = **50 =**

Strukturbeitrag + Konditionsbeitrag (aktiv) + Konditionsbeitrag (passiv)

3.2.2 Fristentransformation und Strukturbeitrag

Die **Differenz aus dem Kundenzins und dem Opportunitätszins**, d. h. dem Zins auf dem Opportunitätsgeschäft bildet den **Zinskonditionsbeitrag (ZKB)**. Die komplementären Differenzen summiert über Aktiv- und Passivseite bilden den **Strukturbeitrag**. Der Strukturbeitrag beschreibt den Erfolg, den die Bank aufgrund der **Fristentransformation** erzielt. Ein einseitiger Fristenüberhang bedeutet aber immer auch ein Marktrisiko. Die Zinsstrukturkurve kann sich im Verlauf der Zeit in eine un-



erwartete Richtung entwickeln, was die Erfolgslage der Bank beeinträchtigen kann. Diese **Marktrisiken** können im Rahmen vom Bilanzstruktur-Management durch entsprechende derivative Instrumente eliminiert werden. Die Kosten dieser Absicherung werden aber im Gegenzug den Strukturbeitrag mehr oder weniger aufzehren.

Es muss immer zwischen dem Teil des Zinsüberschusses

- durch Konditionsgestaltung und
- durch Spekulation auf eine günstige Zinsentwicklung

unterschieden werden.

Periode 1

Strukturbeitrag in Periode 1 =
(Zinsüberschuss) - (Zinsüberschuss bei Fristenkongruenz)



Periode 2

Strukturbeitrag in Periode 2 hängt von den dann geltenden Konditionen der Refinanzierung ab. Das ist der Zinssatz der neu aufzunehmenden Passivmittel.

Der Refinanzierungszinssatz kann

- entweder dem impliziten Terminzinssatz entsprechen
- oder vom impliziten Terminzinssatz abweichen.

Ergebnis:

- Der implizite **Terminzinssatz** bedeutet lediglich eine Gewinnverschiebung zwischen den Perioden.
- Ein anderer Zinssatz bedeutet einen Barwert des Strukturbeitrages ungleich 0.

Der implizite Terminzinssatz dient als Benchmark für Fristentransformationsentscheidungen. Wir nehmen eine revolvingende Refinanzierung mit einjährigen GKM-Mitteln an sowie die Entnahme von Konditionsbeiträgen.

Strukturbeitrag =

Zinsüberschuss – Zinsüberschuss bei fristenkongruenter Refinanzierung

Einfluss der Zinsstrukturkurve (ZSK)

Die **Zinsstruktur** beeinflusst den Strukturbeitrag wie folgt:

- normale Zinsstrukturkurve **ZSK**: positiver Strukturbeitrag (anfängliche Zusatzgewinne) durch revolvingende Refinanzierungen
- flache ZSK: kein Strukturbeitrag
- inverse ZSK: negativer Strukturbeitrag



Bei den Auswirkungen **nicht fristenkongruenter Refinanzierung** müssen zwei Fälle unterschieden werden:

- Der Refinanzierungssatz entspricht genau dem impliziten Terminzinssatz, der sich aus der Zinsstruktur in Zeitpunkt t_0 errechnet.
- Die Kosten der Refinanzierung weichen vom impliziten Terminzinssatz ab. Der Barwert der Strukturbeiträge ist i. d. R. ungleich null.

3.2.3 Sicherheit über zukünftige Zinssätze

Unter Sicherheit müssen die **zukünftigen Kassazinssätze** den jeweiligen aktuellen impliziten **Terminzinssätzen** entsprechen. Wäre diese Bedingung verletzt, bestände eine **Arbitragemöglichkeit** (von franz. arbitrage, von lat. arbitratus „Gutdünken, freie Wahl, freies Ermessen“). Bei Gültigkeit der Bedingung ist der Barwert der Strukturbeiträge jedoch immer gleich Null (*Konsistenzbedingung*). Dies bedeutet, dass durch Fristentransformation lediglich Gewinne zwischen den Perioden verschoben, nicht aber zusätzliche Ergebnisbeiträge generiert werden.

SB_n : Strukturbeitrag in Periode t_n

AF_n : Abzinsungsfaktor in Periode t_n

Gültigkeit der Konsistenzbedingung beinhaltet demnach:

$$SB_1 \times AF_1 + SB_2 \times AF_2 = 0$$

Alternative:

Strukturbeitrag in Periode t_3 aus der Refinanzierung von 100.000 Euro resultiert durch einjährige Anlage in t_2 relativ zu fristenkongruenter Refinanzierung über die dritte Anleihe.



3.2.4 Treasury

In Kreditinstituten ist **Treasury** im Rahmen der Gesamtbanksteuerung neben der Steuerung des Marktergebnisses (**Geschäfte im Kundenbereich**) ein sehr wichtiges Element. Es wird vom **Treasury Management** wahrgenommen. Der Vorstand ist darin selbst vertreten oder gibt dem Fachbereich die Leitlinien für das Aktiv-Passiv-Management der Bilanz vor. Treasury zielt auf eine Verbesserung der **Vermögensallokation** ab und darauf, den Fortbestand des Kreditinstituts zu sichern.

Gegenstände von Treasury sind:

- jedwede Liquiditäts- und Finanzplanung (kurz-, mittel- oder langfristig)
- die Zins- und (Fremd-)Währungsrisiken der eigenen Geldanlagen
- erkannte Veränderungen im Risikobereich, insbesondere Ausfallrisiken bei Kreditnehmern, um etwaigen finanziellen Nachteilen rechtzeitig vorzubeugen oder ihr Eintreten zu antizipieren
- Verbesserungen in der Bankbilanzstruktur.

Treasury untersucht permanent die Zahlungsströme, berechnet deren Barwert und versucht, Optimierungen aufzuspüren, die im Zeitablauf den Gewinn erhöhen oder den Verlust vermindern. Dazu kann gehören, dass der **Treasurer** auch außerbilanzielle Geschäfte in Derivaten tätigt.

Den Kreditinstituten sind in § 25a des Kreditwesengesetzes (**KWG**) besondere organisatorische Pflichten auferlegt, welche auch für den Bereich Treasury das Vorhandensein prüffähiger Dokumentationen zu Aufbau- und Ablauforganisation erfordern. In den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (Bankenaufsicht, BA), abgekürzt MaRisk (BA), sind die Bestimmungen zur Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Kreditinstituten von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (**BaFin**) konkretisiert.

3.2.5 Nachkalkulation

Die Nachkalkulation beinhaltet eine **Kontrollfunktion**. Sie deckt grundlegende Kalkulationsfehler auf. Sie gibt **Hinweise auf Unwirtschaftlichkeiten durch z. B. periodenweise Soll-Ist-Vergleiche**. Nachkalkulation des Zinsergebnisses ist z. B.



bei Treasury relevant, um das **Fristentransformationsergebnis** zu bestimmen. Die Nachkalkulation ist nicht erforderlich, um den Erfolg des Kundenberaters zu ermitteln. Der Konditionsbeitrag wird nur durch die GKM-Zinssätze im Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses bestimmt. Die zukünftigen Zinssatzänderungen sind nicht vom Kundenberater zu verantworten. Der Konditionsbeitrag bleibt daher unbeeinflusst.

Nach der Konsultationsfassung der vierten MaRisk-Novelle sollte die Aktiv- und Passivseite des Fristentransformationsergebnisses immer jeweils differenziert nach dem Zins- und dem Liquiditäts-Anteil ausgewiesen werden. Die Liquiditätskosten können noch in gedeckte und ungedeckte Anteile aufgespalten werden.

In [FLF KoWi: MaRisk CEBS Liqui Cost Benefit Alloc] wird dargelegt, warum die deutsche Kreditwirtschaft diesem **Liquiditätstransferpreissystem (Liquiditätskostenverrechnungssystem: LVS)** sehr kritisch gegenübersteht und wie sich diese Anforderungen praxisgerecht in der Gesamtbanksteuerung umsetzen lassen.

3.2.6 Schwächen der Marktzinsmethode

Idealisiertes Modell

Ausgangspunkt der Marktzinsmethode ist die gängige Investitionstheorie, bei der die zu bewertende Investition durch ein äquivalentes Portefeuille aus Finanzmarktteilen des Geld- und Kapitalmarktes gebildet wird:

- liquider Markt,
- keine Transaktionskosten,
- keine Unterschiede in der Ermittlung der Zinsstruktur aus Swapmärkten und von Kuponanleihen.

Bei der Marktzinsmethode handelt es sich um ein in mehrfacher Hinsicht idealisiertes Modell, was aber in der Natur eines Modells liegt. Der Widerspruch zu anderen Modellen muss nicht zwangsweise bedeuten, dass dieses unbrauchbar ist.



Anwendungsprobleme und Marktunvollkommenheiten

Anwendungsprobleme für die Marktzinsmethode ergeben sich aus den Erfordernissen der Gesamtbanksteuerung:

- Maßnahmen zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos,
- Maßnahmen zur Steuerung der Liquidität,
- Begrenztheit des Eigenkapitals

und aus diversen Marktunvollkommenheiten. Beispiele dafür sind

- die **Geld-Brief-Spanne (Spread)**: gespaltener Kapitalmarkt (ungleiche Soll- und Habenzinssätze),
- aufsichtsrechtliche Restriktionen,
- sowie bei der Bewertung von zinsvariablen Geschäften: nur im Festzinsgeschäft anwendbar bzw. bis zum nächsten Anpassungstermin.

Anforderungen an bankbetriebliche Ergebnisinformationen

Eine **Trennung von Erfolgsquellen** wird durch die Trennung in **Konditionsbeitrag** und **Strukturbeitrag** bei der Marktzinsmethode gewährleistet.

Die innerhalb der Marktzinsmethode verwendeten Daten sind hinreichend aktuell (GKM-Sätze) und entsprechend objektiv. Es handelt sich um Marktpreise.

Da der Konditionsbeitrag eines Kundengeschäftes nur durch die im Zeitpunkt des Geschäftsabschlusses zu beobachtenden GKM-Zinssätze determiniert ist, ergibt sich in der **Vor- und Nachkalkulation** bei Verwendung der entsprechenden Zinssätze derselbe Konditionsbeitrag.

Die Marktzinsmethode zieht zur Bewertung GKM-Geschäfte heran. Diese sind grundsätzlich auch durchführbar. Ein Problem ergibt sich insoweit, als die Marktzinsmethode einen vollkommenen und „spannenden“ Geld- und Kapitalmarkt unterstellt. **In der Realität können z. B. Laufzeit- und Volumens-Restriktionen** existieren.



Die Ergebnisinformationen der Marktzinsmethode sind sachlich richtig; allerdings **beinhalten** sie **nicht alle bewertungsrelevanten Informationen**, da nur das jeweilige Einzelgeschäft (nur **zahlungsstrombezogen**) und nicht die gesamte Kundenbeziehung betrachtet wird.

Die Marktzinsmethode stellt rechentechnisch keine besonders hohen Ansprüche. Die Idee der Marktzinsmethode **ist verständlich**. Durch Vergleich der Zinssätze der Kundengeschäfte mit den bekanntzugebenden GKM-Zinssätzen ist die **Berechnung des Konditionsbeitrages leicht nachzuvollziehen**. Gleiches gilt für den **Fristentransformationsbeitrag**.



3.3 Wertorientierte Banksteuerung

Die **barwertige** bzw. **wertorientierte Banksteuerung** bedeutet, strategische und operative Entscheidungen prinzipiell anhand der aus der klassischen Investitionsrechnung bekannten Kapitalwertmethode zu treffen. Sie wird auch Nettobarwert-, Nettogegenstandswertmethode, u.a. im Rahmen der Unternehmensbewertung auch **Discounted Cashflow**, im Bankensektor jedoch nicht Nettobarwertmethode, sondern üblicherweise als **Barwertmethode** bezeichnet. Finanzinstitute erweitern dieses Bewertungsmodell, z.B. indem sie die Krümmung der Zinsstrukturkurve des Geld- und Kapitalmarkts berücksichtigen sowie der Unvollkommenheit des Geld- und Kapitalmarkts in Form von Geld-/Brief-Differenzen anhand des so genannten **Gegenseitenkonzepts** Rechnung tragen. In der Praxis ist oft eine Geld-/Brief-Spanne (Spread) zu beobachten, die 0,1 bis 0,2 Prozentpunkte ausmachen kann und die damit u.U. oberhalb der Margen im Kommunalkreditgeschäft liegt. Da die zu bewertenden Cashflows in mehrfacher Hinsicht Unsicherheiten unterliegen, kommen spezielle Bewertungskalküle zum Einsatz, etwa **Optionspreismodelle** sowie **Ertrags-Risiko-Kennziffern**.

3.3.1 Vorteile unter dem Aspekt der Vertriebssteuerung

Der Begriff Vertrieb fasst alle die Entscheidungen und Systeme zusammen, die die Grundlage und die Voraussetzung dafür darstellen, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung Kunden und Endverbrauchern zur Verfügung gestellt werden kann. Der logistische Vertrieb stellt den Transport und die Lagerhaltung in den Mittelpunkt, während es beim akquisitorischen Vertrieb in erster Linie um die Gestaltung des Vertriebsprozesses im Hinblick auf das Gewinnen und die Bindung von Kunden geht.

Grundsätzlich gibt es sicherlich weder eine allgemeingültige Anleitung noch eine Strategie oder ein Konzept für den Vertrieb, die gleichermaßen für jedes Produkt sowie für jede Dienstleistung und von jedem Unternehmen auf jedem Markt angewendet werden können.



Dies liegt zum einen daran, dass die Rahmenbedingungen des Vertriebs zum einen von den Leistungen und dem Angebot des jeweiligen Anbieters bestimmt werden. Zum anderen nimmt die vorliegende Marktsituation direkten Einfluss auf den Vertrieb. Der Absatzmarkt wiederum wird von den Bedürfnissen im Sinne der Nachfrage auf der einen und durch das Angebot der Konkurrenten auf der anderen Seite bestimmt.

Der Vertrieb ist der Ertragsmotor eines Unternehmens. Das bedeutet, der Vertrieb ist der Unternehmensteil, der die Umsätze generiert und damit sicherstellt, dass nicht nur die Kosten gedeckt, sondern auch Gewinne erzielt werden können. Erforderlich hierfür sind aber sowohl eine aktiv operierende als auch eine strategische Komponente.

Der strategische Vertrieb analysiert und bewertet eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren. Hierzu gehören beispielsweise die Erfordernisse und Rahmenbedingungen des Marktes, die Kunden, der Wettbewerb oder die Kosten. Auf Basis dieses Wissens erarbeitet er dann ein Konzept, mit welchen konkreten Maßnahmen die Kunden am besten erreicht und von den Vorteilen des eigenen Leistungsangebotes überzeugt werden können. Gleichzeitig definiert er mögliche Risiken, entwickelt entsprechende Gegenmaßnahmen und benennt konkrete Ziele und Vorgaben als Basis für die Vertriebsstrategie [DSGV: Lf VdZ].

Eine der Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Vertriebsstrategie liegt darin, dass der **Vertrieb als Prozess** verstanden werden sollte, der sich in unterschiedliche Einzelschritte gliedert. Zudem handelt es sich bei einer Strategie oder einem Konzept für den Vertrieb um einen Leitfaden, der die Basis für die vertrieblichen Aktivitäten darstellt. Der Vertriebsprozess gehört im Marketing zur Vertriebs- oder Distributionspolitik als Bestandteil des Marketing-Mix. Dabei geht es um alle Aktivitäten und Entscheidungen auf dem Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Anbieter (Hersteller) zum Endverbraucher (Kunden).

Traditionell setzen Finanzinstitute zwar in der Vertriebssteuerung die **Marktzinsmethode** ein, verwenden dabei aber häufig nicht den **Margenbarwert** für die Beur-



teilung der Vertriebseinheiten, sondern die so genannte **laufende Marge (Konditionsbeitrag)** – also die »Rente« des Margenbarwerts verteilt auf die Zinsbindung unter Beachtung der Kapitalbindung der einzelnen Jahre. Allerdings ist diese Vorgehensweise ungeeignet für eine **entscheidungsbezogene Vertriebssteuerung**, da eine **verursachungsgerechte Beurteilung** der Profit-Center insbesondere wegen der **fehlenden Unterscheidung nach Neu- und Altgeschäft** unmöglich ist. Da das Profit-Center-Ergebnis der aktuellen Periode demzufolge in einem großen Umfang Margen aus den in vergangenen Perioden erzielten Abschlüssen enthält, werden die Profit-Center (speziell die Berater) mit Erfolgen der Vergangenheit konfrontiert, ohne diese im aktuellen Beurteilungszeitraum beeinflusst zu haben. Im Controlling werden rückläufige Neugeschäftserfolge der aktuellen Periode viel zu spät deutlich, da auch die aus Vorperioden stammenden Erfolge eingerechnet werden. Bei einem Wechsel in der Profit-Center-Verantwortlichkeit erbt zudem der Nachfolger die Erfolge und Misserfolge seines Vorgängers, was offensichtlich nicht verursachungsgerecht ist.

Die **barwertige Neugeschäftssteuerung** zeichnet sich dagegen durch mehrere Vorteile gegenüber der **periodenbezogenen Vertriebssteuerung** aus. Der Margenbarwert drückt den einem einzelnen Geschäft für den Zeitraum der Zinsbindung zurechenbaren Erfolg aus. Die in der aktuellen Berichtsperiode ausgewiesenen Margenbarwerte entsprechen verursachungsgerecht dem zusätzlichen Erfolgsbeitrag des Profit-Centers in dieser Periode und sie können deshalb in einem **monetären Anreizsystem** als Bemessungsgrundlage eingesetzt werden. Das **Vorgänger-/Nachfolger-Problem** entfällt bei diesem Steuerungsansatz, da ein neuer Berater zwar den Kundenstamm übernimmt, nicht aber die Erfolge des Vorgängers aus der Vergangenheit. Das bedeutet aber konsequenterweise auch, dass außerplanmäßige Ereignisse als Neugeschäft zu behandeln sind, für das jeweils der aktuell zuständige Berater verantwortlich ist.

3.3.2 Vorteile unter dem Aspekt der Gesamtbanksteuerung

- Strategische Geschäftsfeldrechnung

Banken müssen in der Lage sein, die **zentrale Frage** zu beantworten: welche Vertriebswege, welche Produkte, welche Kundensegmente und welche Filialen **brin-**



gen welchen Profit? Hierbei kann es im Sinne der strategischen Entscheidungen nur um einen barwertigen Erfolgsbeitrag gehen, der nach den Prinzipien der Unternehmensbewertung (**Discounted Cashflow-Methode**) und damit auf Basis der Barwertmethode ermittelt wird.

- Konsequente Definition der Risikotragfähigkeit aus ökonomischer Sicht
 Auf dem ökonomischen Kapitalkonzept basierende **Limitsysteme** auf Gesamtbankebene sind mittlerweile durchgehend in Banken und Sparkassen verbreitet. Die konsequente Definition der Risikotragfähigkeit sollte aus ökonomischer Sicht erfolgen, d.h. der Einsatz der Barwertmethode ist auch an dieser Stelle geboten.
- Aufbau eines in sich geschlossenen Gesamtbanksteuerungssystems
 Ein in sich geschlossenes Gesamtbanksteuerungssystem lässt sich als **Verrechnungspreismodell** konzipieren, wobei Marktpreise als Verrechnungspreise zwischen den Marktbereichen und den zentralen Steuerungsbereichen, insbesondere Zentraldisposition (Treasury) und Ausfallrisikodisposition, Anwendung finden. Das Modell, das durchgängig auf dem Barwertmodell basiert, stellt die Marktbereiche der Bank (Profit-Center) von allen nicht von ihnen beeinflussbaren Risiken, das sind insbesondere **Marktpreisrisiken, Optionsrisiken** und **Adressausfallrisiken**, frei. Adressausfallrisiko, Adressenausfallrisiko, Adressrisiko oder Kreditrisiko ist ein im Kreditwesen verwendeter Begriff, worunter allgemein die Gefahr verstanden wird, dass ein Kreditnehmer die ihm gewährten Kredite nicht oder nicht vollständig vertragsgemäß zurückzahlen kann oder will. Allgemein ist das Adressrisiko für Kreditinstitute die bedeutendste Risikoart.

Die Marktbereiche können nur das **Absatz-** bzw. **Vertriebsrisiko** beeinflussen und folgerichtig nur diese Risikoart verantworten. Das Modell erlaubt es damit, die Risiken zentral, d.h. unabhängig vom Vertriebserfolg, zu steuern. Spiegelbild dieses Modells ist die **barwertige Deckungsbeitragsrechnung**, in der die marktpreisorientierten Prämien für die genannten Risiken in Abzug gebracht werden. Im Gegenzug belasten die schlagend gewordenen Risiken das Vertriebsergebnis nicht, da die Risiken ja bei Geschäftsabschluss versichert wurden.



- **Optimierung** der zentralen **Risikosteuerungsbereiche** durch Messung der Performance

Die **Messung der Performance** der zentralen Risikosteuerungsbereiche gelingt, da die Risiken zu marktgerechten Preisen transferiert werden. Dies sei wiederum exemplarisch für die barwertige Zinsbuchsteuerung dargestellt. Prinzipiell erfolgt die Performancemessung anhand der **direkten Methode**:

Vermögenswertveränderung von t_0 nach t_1

- Summe **Margenbarwerte**, die neu in der Periode 01 angefallen sind
- + vom Treasury unbeeinflussbare **Auszahlungen** in 01
- vom Treasury unbeeinflussbare **Einzahlungen** in 01
- = Performance 01

t_0 bedeutet heute, t_1 ein Jahr später; t_1 minus t_0 definiert die Periode 01

- Barwertiger Vertriebserfolg als **Frühwarnsystem**

Die Kenntnis des barwertigen Vertriebserfolgs ist zugleich als Frühwarnsystem in Bezug auf das Vertriebsrisiko zu interpretieren, denn nach AT 2.2 MaRisk sind alle wesentlichen Risiken in das Gesamtrisikoprofil aufzunehmen und zu steuern.

Die **barwertige Unternehmenssteuerung** und die **GuV-orientierte Sichtweise (Gewinn- und Verlust-Sichtweise)** sind keine unvereinbaren Gegensätze. Die barwertige Unternehmenssteuerung dient der **nachhaltigen Marktwertsteigerung** des Unternehmens. Dabei sind Zielgrößen zu verfolgen, die den Marktwert unmittelbar beeinflussen, wie etwa der Kapitalwert (Margenbarwert) oder aber Renditegrößen, die den **Mindestverzinsungsanspruch** der Eigenkapitalgeber aufgreifen. Bei Letzterem handelt es sich üblicherweise um einen aus dem Kapitalmarkt abgeleiteten, unternehmensspezifischen Mindestverzinsungsanspruch auf Basis der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (**wacc**, weighted average cost of capital). Die Eigenkapitalkosten lassen sich bei börsennotierten Unternehmen anhand des Capital Asset Pricing Models (**CAPM**), die Fremdkapitalkosten aus der durchschnittlichen Verzinsung des langfristigen Fremdkapitals ableiten.



Die GuV erlaubt hingegen keine detaillierte Ursachenanalyse, sondern vermischt bei Treasury Ergebniskomponenten, wie z.B. Wertschöpfung der Vertriebseinheiten und Fristentransformation.

Andererseits müssen die Konsequenzen der einzelnen Entscheidungen für das GuV-Ergebnis der (aktuellen und ggf. künftigen Periode) in der Plan-GuV abgebildet werden, da es Aufgabe der Geschäftsführung ist, das **GuV-Ergebnis** zu steuern. Beispielsweise sind Dispositionsentscheidungen um den Gesamtbank-Cashflow von der Ist-Situation in die gewünschte Soll-Situation zu bringen und in ihrer Auswirkung auf die GuV zu simulieren.

Für Finanzinstitute bedeutet dies zusammengefasst, die **Marktwertsteigerung** als ökonomische Zielsetzung zu verfolgen, wobei die Einhaltung des angestrebten GuV-Ergebnisses als Nebenbedingung (ungleich Nebensache) aller ökonomischen Entscheidungen zu beachten ist. Dies gilt nicht nur für die privaten Geschäftsbanken, sondern in gleicher Weise für die Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die mit dem **Gemeinnützigkeitsprinzip** bzw. dem **Förderauftrag** jeweils eine weitere Bedingung in ihrem ökonomischen Handeln zu beachten haben. Gleichwohl muss auch bei diesen Bankengruppen die **nachhaltige Gewinnerzielung** – ohne die die Existenzsicherung gefährdet wäre – im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen.

3.3.3 Konzeption der barwertigen Unternehmenssteuerung

Finanzinstitute müssen wie Unternehmen anderer Branchen strategische Entscheidungen treffen, die sich insbesondere auf Vertriebswege, das Produktsortiment und die Kundensegmente beziehen.

Finanzinstitute können nur solche Geschäftsfelder bedienen, die langfristig zur Wertschöpfung und somit zur Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzung (langfristige Gewinnmaximierung) beitragen. Die Messung der Wertschöpfung erfolgt anhand des **Kapitalwertkalküls/Barwertkalküls**, wobei allerdings auf der strategischen Ebene konkrete Berechnungen angesichts fehlender Daten nicht oder nur in Form



von Abschätzungen durchführbar sind. So stufen Banken häufig den Jugendmarkt als strategisch bedeutsames Geschäftsfeld ein, ohne die Erfolgsträchtigkeit dieses Geschäftsfeldes exakt quantifizieren zu können. Ob es sich lohnt, in diesem Marktsegment vertreten zu sein, ist jedoch prinzipiell einer **mehrperiodischen Investitionsrechnung** zu entnehmen. Allerdings lassen sich vielfach die für die Barwertberechnung notwendigen Cashflows nur grob abschätzen, d.h. es sind Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen.

Auf der Basis der **strategischen** Vorabentscheidungen und damit bei gegebenen Geschäftsfeldern sind **operative** Entscheidungen zu treffen, z. B. die Beurteilung konkreter Kundengeschäfte – sprich die Festlegung von Preis-Unter- und -Obergrenzen bei einzelnen Produktarten oder Kundengeschäften. Hier ist das **Barwertkalkül** ideal anwendbar, da der benötigte Cashflow gut bestimmbar ist. Einschränkend gilt dies im variablen Zinsgeschäft, das genauer als »unsicheres« Zinsgeschäft qualifiziert werden sollte. Optionsrechte sind unterschiedlich umfangreich, z.B.: a) der Kunden kann jederzeit über sein Guthaben verfügen, vgl. Sichteinlagen; b) der Kunde bekommt Sondertilgungsrechte im Darlehensbereich oder Ausstiegsrechte bei Wachstumssparbriefen nach einem Jahr Sperrfrist eingeräumt. Hier werden entweder **Ablauffiktionen** benötigt, wenn ein statistisches Ausübungsverhalten der Kunden unterstellt werden kann - es wird dann der erwartete Cashflow (**expected Cashflow**) kalkuliert. -, oder es wird der Wert der **eingebetteten Optionsrechte** bei rationalem Ausübungsverhalten der Kunden über ein **Optionspreismodell** (z.B. **implizite Optionen**) bestimmt.

3.3.4 Marktwertorientierte Entscheidungen

Unabhängig davon, ob es sich um strategische oder operative Entscheidungen handelt, ist zunächst zu klären, welches Entscheidungskalkül verwendet wird. Bei Geltung der noch näher zu betrachtenden Prämissen der modernen neoklassisch geprägten Investitions- und Finanzierungstheorie wird ausgehend von der Prämisse, dass sich Entscheidungsträger rational verhalten, das Prinzip der **Marktwertmaximierung** verfolgt. Das bedeutet, Investitionen, das sind z.B. Kreditvergaben, erfolgen nur, wenn eine **positive Wertschöpfung** resultiert, d.h. der Marktwert der Bank soll-



te nach dem Geschäftsabschluss höher sein als vorher. Daraus resultiert jedoch die Anforderung, die durch das Treffen von Entscheidungen ausgelöste Marktwertveränderung zu quantifizieren.

Letztere kann prinzipiell anhand der Kapitalwertmethode ermittelt werden: sie vergleicht – hier übertragen auf Kreditentscheidungen – die Kreditauszahlung A_0 mit den abgezinsten künftigen Kunden-Cashflows e_t (die Ausführungen gelten spiegelbildlich für das Passivgeschäft). Die Differenz wird als Nettokapitalwert oder bankenüblich als Margenbarwert (MBW) und die Summe der abgezinsten Einzahlungsüberschüsse als Bruttokapitalwert oder Kurswert (KW) bezeichnet.



Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass dieses Kalkül in der Bankpraxis zahlreiche Modifikationen erfährt. Begründet sind diese Modifikationen in den erkennbar bestehenden **Unvollkommenheiten des Geld- und Kapitalmarkts**:

- **Krümmung der Zinsstrukturkurve des Geld- und Kapitalmarkts**

Die Zinsstrukturkurve des Geld- und Kapitalmarkts ist nie ganz flach, weswegen mit laufzeitspezifischen Renditen gerechnet werden muss. Hier kommt sehr häufig die Methode der **strukturkongruenten Refinanzierung** zum Einsatz (umgesetzt im Programm MARZIPAN™ von msgGillardon: **MAR**genkalkulation und **Z**insberechnung von **P**assiv- und **A**ktivprodukten), die dieser Anforderung Rechnung trägt. Alternativ wird mit der Methode der Zero-Bond-Abzinsungsfaktoren gerechnet.

- **Geld-/Brief-Differenzen** (bei gleicher Fristigkeit übersteigen die Verschuldungs- die Anlagezinssätze: $i_V > i_A$)

In Abhängigkeit von der Liquiditätssituation gilt bezogen auf das hier zunächst beispielhaft betrachtete Aktivgeschäft: besteht bei der Kreditvergabe Liquiditätsbedarf, so wird der Kredit fremdfinanziert und der Abzinsungssatz i entspricht damit dem fristenkongruenten Verschuldungszins- oder Briefsatz (i_V). Besteht ein Liquiditätsüberhang, so repräsentiert der Abzinsungssatz i entsprechend den fristenkongruenten Anlage- oder Geldsatz (i_A). Da sich die Liquiditätssituation eines Kreditinstituts permanent ändert, kennt der Entscheider (Marktbereich, Vertriebsmitarbeiter, Berater) die Liquiditätssituation zum Entscheidungszeitpunkt regelmäßig nicht. Deshalb wird auch mit Blick auf die Zentraldisposition (Treasury) das so genannte Gegenseitenkonzept verwendet. Bei der Kreditvergabe wird damit immer die Situation eines bestehenden Liquiditätsbedarfs unterstellt (Orientierung am Verschuldungszins-, d.h. Briefsatz i_V). Bezogen auf Passivgeschäft stellt demnach der Wiederanlegesatz den Beurteilungsmaßstab dar.



- **Unsicherheit bezüglich der Cashflow-Ermittlung**

Die für die Verwendung des Kapitalwertkalküls benötigten Cashflows sind bei operativen Entscheidungen im Festzinsgeschäft gut bestimmbar. Auf die Besonderheiten des variablen Geschäfts kann an dieser Stelle nicht vollständig eingegangen werden, jedoch sei so viel gesagt, dass **Unsicherheiten bei der Ermittlung des Cashflows beim variablen Geschäft** bestehen. Diese Unsicherheiten resultieren nicht nur aus der Tatsache, dass sich während der Vertragslaufzeit der Zinssatz verändern kann, sondern vielmehr sind **bestehende Optionsrechte**, insbesondere Angebotsoptionen, Sondertilgungs- und Kündigungsrechte der Grund hierfür. Wurden die Optionen bei Geschäftsabschluss intern versichert, so ist zwar bei Ausübung durch den Kunden die resultierenden Barwertveränderungen im Controlling zu quantifizieren, jedoch schlägt sie nicht auf das Vertriebsergebnis durch.

Dem Unsicherheitsaspekt wird in der Praxis derzeit folgendermaßen Rechnung getragen: sofern, wie beispielsweise bei Sichteinlagen oder Einlagen auf Tagesgeld- bzw. Geldmarktkonten, die Annahme einer trägen Grundgesamtheit gerechtfertigt ist, wird mit Hilfe der **Methode der gleitenden Durchschnitte** eine **Ablaufiktion** abgeleitet, die die Ermittlung eines Bewertungszinssatzes ermöglicht. Andernfalls wird mit **Optionspreismodellen** der rechnerische Wert für das eingebettete Optionsrecht quantifiziert.

3.3.5 Barwertmethode in der Einzelgeschäftskalkulation

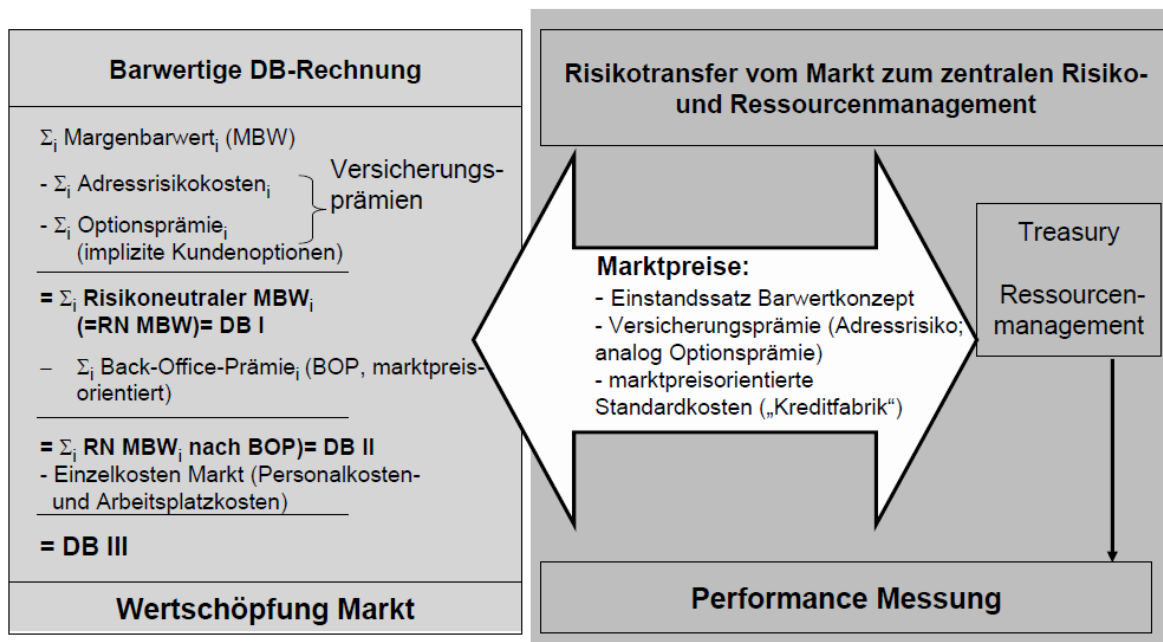
Zentrale **Gesamtbanksteuerungsmodelle** sind bekanntlich aufgrund ihrer Komplexität nicht in die Praxis umsetzbar. So löst jedes neu abgeschlossene Kundengeschäft Folgeentscheidungen aus: möglicherweise löst es Refinanzierungsmaßnahmen aus, das ggf. eingekaufte Adressrisiko soll abgesichert werden, die implizite Sondertilgungsoption ebenfalls und Back-office-Prozesse werden angestoßen. Aus praktischen Gründen bietet es sich deshalb an, mit **heuristischen Lösungsansätzen** zu arbeiten. Das **Kapitalwertmodell** ist als ein solcher Ansatz einzuordnen (**Partialmodell**). Das bedeutet, auf die Berücksichtigung sämtlicher Interdependenzen zwischen den bankbetrieblichen Erfolgsbereichen wird bewusst verzichtet.



Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, wird das **Barwertmodell** – vereinfachend als **Gesamtbanksteuerung** umschrieben – in einem **Verrechnungspreismodell** abgebildet. Die Wechselbeziehungen der einzelnen Steuerungsbereiche werden somit durch Verrechnungsbeziehungen berücksichtigt, denen zugleich die Aufgabe zukommt, die Steuerungsbereiche der Gesamtbank zu koordinieren.

Exemplarisch sei hier die **barwertige Zinsbuchsteuerung** aufgegriffen. Der Transfer des Zinsänderungsrisikos gelingt über eine einfache Kurswertberechnung der von den Vertriebseinheiten einkauften Cashflows an die Zentralsdisposition (Treasury). Die Wertschöpfung der Vertriebseinheiten (Profit-Center, das sind typischerweise Berater, Kunden, Filialen, Vertriebswege) ist barwertig definiert. Die Performance der zentralen Steuerungsbereiche beruht ebenfalls auf dem Barwertmodell.

Barwertig definierte Gesamtbanksteuerung mit zwei Steuerungsbereichen!



Barwertig definiert!

Basis Barwertmodell!

Barwertmodell der Gesamtbanksteuerung

Die linke Seite der Abbildung verdeutlicht zugleich die **Methodik der Einzelgeschäftskalkulation**. Die Wertschöpfung ist auf Einzelgeschäftsebene (Laufindex i mit i=1, . . . , n für das jeweilige Einzelgeschäft) nach Abzug der bereits mehrfach angesprochenen Risikoprämien definiert. Der Abzug soll zugleich die Vergleichbarkeit



von Kundengeschäft und Geld- und Kapitalmarkt gewährleisten. Auf Ebene der Profit-Center, das sind z. B. Berater oder Filialen, werden die direkten Kosten des Profit-Centers abgezogen. Modellerweiterungen betreffen u. a. die Generierung von Ablaufschemata, die Verwendung von Optionspreismodellen sowie speziellen Risikomesskalkülen, die z.B. der Quantifizierung des erwarteten und unerwarteten Kreditverlusts dienen. Weiter kommen Ertrags-Risiko-Kennziffern auf Basis so genannter **Kapitalmarktmodelle** – hervorzuheben ist hier das **CAPM** – zum Einsatz. Hierbei wird ein unternehmensspezifischer **Mindestverzinsungsanspruch** z. B. anhand der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (wacc, weighted average cost of capital) getroffen.



3.4 Separationsprinzip der Banksteuerung

Akzeptiert man die restriktiven Prämissen der Kapitalmarktmodelle (u.a. gelten folgenden Annahmen: vollkommener Geld- und Kapitalmarkt, Risikoaversion der Anleger, homogene Erwartungen der Investoren, Fehlen von Steuern und Transaktionskosten), so erlaubt dies die Ableitung der **Kapitalmarktlinie** mit folgender zentraler Aussage: alle Investoren, die Risikoinvestitionen, hier Anlage in Aktien, durchführen, investieren in das identische Marktportefeuille, das man sich als »Super- Aktienfonds« (z.B. den DAX) vorstellen kann. Alle Investoren, die nicht ausschließlich die sichere Alternative, d.h. Anlage zum sicheren Zinssatz i wählen, halten einen mehr oder weniger großen Fondsanteil. Alle Anleger investieren somit hinsichtlich des risikobehafteten Teils ihrer Anlage in den Fonds und zwar präferenzunabhängig.

Wieviel Investoren hingegen risikobehaftet und wie viel sie sicher anlegen, hängt hingegen von der **subjektiven Risikobereitschaft** des jeweils betrachteten Investors ab. In Abhängigkeit von seiner Risikohaltung kann er das Investitionsrisiko auf null reduzieren oder durch die Kombination der risikolosen Anlage mit den risikobehafteten Anteilen am Marktportefeuille sein individuelles Portefeuille zusammenstellen. Der Investor kann einen beliebigen Teil seines (Anfangs-)Vermögens in das Marktportefeuille investieren, aber auch Kredit aufnehmen, um kreditfinanzierte Risiken auf sich zu nehmen. Man spricht dabei auch in der Praxis vom **Hochhebeln** (**Hebel 2** z. B. bedeutet, dass der Investor neben dem Ausgangsvermögen einen gleich hohen Betrag investiert, der kreditfinanziert ist).

Die Aussage des letzten Absatzes ist unter dem Begriff **Separationsprinzip der Banksteuerung** bekannt: die Struktur des risikobehaftet angelegten Kapitals ist durch das Marktportefeuille determiniert und unabhängig von den Präferenzen des Investors. Die übernommene Risikomenge (also der risikobehaftet angelegte Vermögensteil) dagegen ist individuell von Investor zu Investor verschieden.

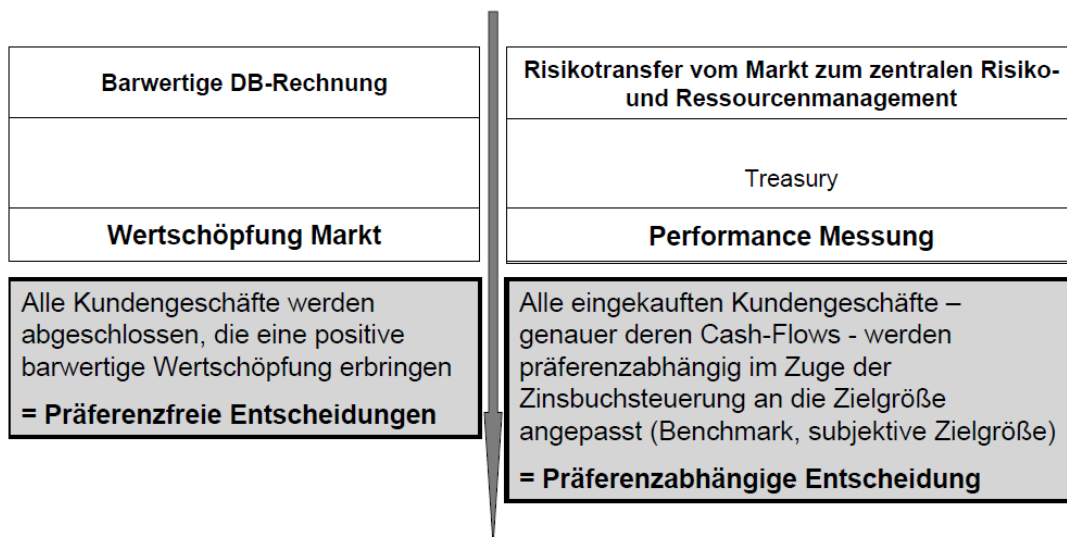


3.4.1 Trennbarkeit von Vertriebs- und Risikosteuerung

Es lässt sich ein interessanter Zusammenhang zur **barwertigen Unternehmenssteuerung** ableiten, wenn man das Separationsprinzip auf die Banksteuerung überträgt: die Struktur der eingekauften Kundengeschäfte **ist unabhängig von den Präferenzen der Investoren** (Eigentümer der Bank, hier repräsentiert durch die Geschäftsleitung). Aus der Trennbarkeit von barwertiger Vertriebssteuerung des Kundengeschäfts und der Tragfähigkeits-orientierten Risikosteuerung (Treasury, Zinsmanagement) folgt deren trennbare Planung und Steuerung.

Der Kunde bekommt demnach auch unter diesem Aspekt die Produkte mit der von ihm gewünschten Laufzeit und nicht diejenigen, die die Bank aus Gründen des **Bilanzstruktur-Managements** präferieren würde. Dies gilt z. B. für Fristigkeitsentscheidungen des Kunden, etwa der Zinsbindungsfrist bei einer Baufinanzierung.

**Übertragung des Separationsprinzips der Kapitalmarktklinie:
 Trennbarkeit der Entscheidungen im Kundengeschäft und im
 Zinsmanagement**



Aus der Trennbarkeit folgt die isolierte Steuerbarkeit von Kundengeschäft und Zinsmanagement

Trennbarkeit von Kundengeschäft und Risikosteuerung

Die übernommene Risikomenge in der **Zinsbuchsteuerung** hingegen wird durch den **Value at Risk (VaR)** ausgedrückt und sie ist bankindividuell verschieden. Das



übernommene Risiko wird durch die unten skizzierte **Risikotragfähigkeitskonzeption** definiert, in die auch der Risikoappetit der Geschäftsleitung eingeht.

Das mit der Benchmark, z.B. Gleitend 10-Jahre, verbundene Risiko (vgl. folgende Abbildung) sollte zur **Risikopräferenz** der Entscheidungsträger (Vorstandsgremium) passen. Damit ist gemeint, dass unterschiedliche Entscheidungsträger eine i. d. R. differierende Risikoeinstellung haben. Letztere ist **subjektiv** geprägt und kaum einer formalen Analyse zugänglich. Allerdings lassen sich Typisierungen treffen analog zur Kategorisierung der Kunden bei Wertpapier-, insbesondere Fondsanlageentscheidungen. Zu berücksichtigen ist hierbei aber auch die **GuV-Wirkung**: zu untersuchen ist, welcher reine Zinsertrag (ohne Berücksichtigung der Kursveränderung) bei verschiedenen Benchmarks erreicht wird. Dieser Zinsertrag stellt sich als Bestandteil des Betriebsergebnisses aus der Vermögensanlage ein, wenn die Benchmark in der Vermögensanlage realisiert wird. Das mit der Benchmark verbundene Risiko darf schließlich das vorgegebene **absolute Limit** nicht überschreiten. Das absolute Limit ist **objektiv** aus der Risikotragfähigkeitskonzeption der Bank abzuleiten.



intervall und einer vorgegebenen Ausfallwahrscheinlichkeit (**Konfidenzniveau**) ist der VaR einer Finanzposition diejenige Ausprägung der Verlusthöhe, die mit der vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird (**Probable Maximum Loss**).

Ein VaR von 10 Mio. EUR bei einer Haltedauer von 1 Tag und einem Konfidenzniveau von 97,5 % bedeutet, dass der **potentielle Verlust** der betrachteten Risikoposition von einem Tag auf den nächsten **mit einer Wahrscheinlichkeit von 97,5 % den Betrag von 10 Mio. EUR nicht überschreiten wird**.

Als weiteres Beispiel kann der 1%-VaR als **99%-Maximalverlust** interpretiert werden, d.h. in durchschnittlich 99 von 100 Perioden wird der realisierte Verlust den berechneten 99%-Maximalverlust nicht überschreiten. Der 99%-Maximalverlust wird verkürzt auch als „**100-Jahres-Schaden**“ bezeichnet, d.h. im Durchschnitt tritt nur einmal in 100 Jahren ein Verlust (mindestens) in Höhe des 99%-Maximalverlusts auf. Wird der VaR als die Höhe des Kapitals interpretiert, mit dem die eingegangenen Risiken zu unterlegen sind, dann entspricht die vorgegebene **Ausfallwahrscheinlichkeit** der Wahrscheinlichkeit der Aufzehrung dieses Kapitals durch einen Periodenverlust. Formal ergibt sich eine identische Höhe des Risikokapitals, wenn die Verlustwahrscheinlichkeit auf die Höhe der vorgegebenen Ausfallwahrscheinlichkeit begrenzt wird. Die vorzugebende Ausfallwahrscheinlichkeit kann dabei etwa aus Ratinganforderungen abgeleitet werden.

Der VaR ist ein **verteilungsbezogenes Risikomaß**, er ist monoton, homogen und translationsinvariant. Er ist zudem **nicht subadditiv**, d.h. die Eigenschaft der **Subadditivität** ist nicht gewährleistet: $VaR(x + y) > VaR(x) + VaR(y)$. Mit einem Beispiel ausgedrückt: es ist möglich, dass die Summe der VaR-Werte von Teilportfolios kleiner ist als der VaR-Wert des Gesamtportfolios. Mit dem VaR kann also nicht erfasst werden, dass sich das Gesamt-Risikokapital bei einem Zusammenlegen von Risikokollektiven notwendigerweise verringert und damit Effekte der Risikokonzentration bzw. **Risikoausgleichs im Kollektiv** bzw. der **Diversifikation** zum Tragen kommen.

Ein weiterer kritischer Punkt des VaR-Risikomaßes ist die Tatsache, dass nur die Ausfall- bzw. Verlustwahrscheinlichkeit in die Risikomessung eingeht und **nicht die**



Ausfall- bzw. Verlusthöhe. Diese Schwachpunkte des VaR führten zur Weiterentwicklung des **Conditional Value at Risk (CVaR)**.

Der CVaR stellt eine Weiterentwicklung des VaR dar. Ausgehend von einem fixierten Zeitintervall und einer vorgegebenen Ausfallwahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau) wird für eine Finanzposition zunächst deren VaR im Sinne einer kritischen Verlusthöhe berechnet. Unter Beschränkung auf alle Ereignisse, in denen der Periodenverlust den VaR überschreitet, entspricht der CVaR der **mittleren Verlusthöhe** (formal: **Bildung eines bedingten Erwartungswerts**). Der CVaR kann daher als **durchschnittlicher Verlust im Fall eines** (durch die Übersteigung des VaR in Abhängigkeit von der vorgegebenen Ausfallwahrscheinlichkeit definierten) **Verlustereignisses** interpretiert werden. Ähnlich wie beim VaR, lässt sich bspw. der 1%-CVaR als „100-Jahres-Schaden“ interpretieren, d.h. **im Durchschnitt** wird nur einmal in 100 Jahren der 1%-CVaR überschritten. Der 1%-CVaR entspricht dann der **mittleren Höhe** dieses „100-Jahres-Schadens“. Alternativ ergibt sich der CVaR in äquivalenter Weise als Summe des VaR und der mittleren Überschreitung des VaR im Übersteigungsfall (**mittlere bedingte Überschreitung**). Er ist somit insbesondere stets höher als der VaR. Wird der CVaR als die Höhe des Kapitals interpretiert, mit dem die eingegangenen Risiken zu unterlegen sind, dann kann durch diese Kapitalhöhe auch noch der **durchschnittliche Verlust** im Fall des zuvor beschriebenen Verlustereignisses aufgefangen werden, d.h. im Beispiel die Höhe eines durchschnittlichen „100-Jahres-Schadens“.

Im Gegensatz zum VaR berücksichtigt der CVaR nicht nur die Ausfall- bzw. Verlustwahrscheinlichkeit, sondern auch die **Ausfall- bzw. Verlusthöhe**. Ferner ist die **Eigenschaft der Subadditivität** unter relativ allgemeinen Bedingungen **gewährleistet**, d.h. **das Gesamt-Risikokapital** auf Basis des CVaR **verringert sich bei** einem **Zusammenlegen von Risikokollektiven** und es können damit Effekte des Risikoausgleichs im Kollektiv bzw. der Diversifikation erfasst werden.

Der VaR ist heute ein **Standardrisikomaß im Finanzsektor**. Mittlerweile wird das Konzept auch in Industrie- und Handelsunternehmen für die **Quantifikation** diverser, meist **finanzwirtschaftlicher Risiken**, eingesetzt.



3.4.3 Risikotragfähigkeit aus ökonomischer Sicht

Banken stehen bei der Ermittlung der Risikotragfähigkeit namentlich vor folgenden Aufgaben: den gemessenen Risiken ist der Teil der Risikodeckungsmasse gegenüberzustellen, der ins Risiko gestellt wird (**Definition des Risikoappetits**). Bezüglich der Risikodeckungsmasse sind zwei **Risikomesssysteme** zu unterscheiden. Die **regulatorischen Mindestkapitalanforderungen** werden nach aufsichtsrechtlichen Vorgaben ermittelt, während für den **ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)** die **bankintern gemessenen Risiken** mit der **bankintern definierten Risikodeckungsmasse verglichen** werden. Die konsequente **Definition der Risikotragfähigkeit** sollte **aus ökonomischer Sicht** erfolgen, d.h. der **Einsatz der Barwertmethode ist auch an dieser Stelle geboten**. Faktisch ist nämlich auch hier eine Unternehmensbewertung geboten, die auf der Barwertmethode - üblicherweise in diesem Zusammenhang als **Discounted-Cashflow-Methode** bezeichnet - basiert. Die **Verteilung der Risiken auf die einzelnen Risikoarten** bedingt weiter die Zuteilung der ins Risiko gestellten Deckungsmasse, die durch ein **Limitsystem** abzusichern ist.

3.4.4 Geschäftsfeldsteuerung: Geschäftswertbeitrag und Kapitalrendite

Die bankinterne Steuerung muss sich der ökonomischen Wertschöpfung widmen, während infolge der extern vorgegebenen Rechnungslegungsvorschriften (HGB, IFRS) parallel dazu die angestrebten Bilanzkennzahlen abgebildet werden müssen. **Ziel der Geschäftsfeldwertrechnung** ist, eine **langfristige Wertsteigerung** und ein **kontinuierliches Wachstum des Geschäftsfeldwerts** zu erreichen. Bei der **Geschäftsfeldsteuerung** (Steuerung des Geschäftsfeldwerts) sind zwingend die **Rahmenbedingungen der Periodenplanung** und damit die durch die Rechnungslegung definierten **Bilanzierungs- und Bewertungsregeln** zu beachten („GuV als Nebenbedingung“).

Die **Geschäftsfeldsteuerung** insbesondere im Kundengeschäft beinhaltet also die **Ertrags- und Kostenplanung der Kundengeschäftsfelder**. Voraussetzung



hierfür ist eine eindeutige und transparente **Zuordnung** von **Erträgen, Kosten und Risiken** auf die einzelnen Geschäftsfelder.

Das DSGVO-Projekt „Geschäftsfeldsteuerung - insb. Kundengeschäft“ hat fachliche und technische Standards für die Steuerung des Kundengeschäfts entwickelt [DSGV: Lf GfSt]. Diese Standards unterstützen zugleich dabei, aufsichtsrechtliche Anforderungen zu erfüllen.

Die Aufgabe der Geschäftsfeldsteuerung ist es, auf einer aggregierten Ebene die **Ergebnisbeiträge** des Kundengeschäfts **transparent** darzustellen, eine effiziente Übersetzung der Gesamtbankziele in die Planungen der Geschäftsfelder sicherzustellen sowie steuerungsrelevante Daten zu ermitteln. Damit wird ein qualitativ hochwertiges Planen im Kundengeschäft mit standardisierten, klaren Prozessen möglich [BBL MaLu JeBi: QhPmkP].

Die Geschäftsfeldsteuerung gliedert sich in folgende Themengebiete:

1. Grundlagen der Geschäftsfeldsteuerung:
Wie wird das Kundengeschäft auf Ebene der Geschäftsfelder gesteuert?
2. Planungen im Kundengeschäft:
Wie werden die Erträge im Kundengeschäft geplant?
 - Planungsprozess auf Geschäftsfeldebene sowie Schnittstellen zur Gesamtbank- und Vertriebsplanung
 - Konzeption einer IT-Lösung für den Planungsprozess: Geschäftsfeldplaner
3. Ertragsschwankungen im Kundengeschäft, Volumenschwankungen im variablen Geschäft bzw. Vertriebsrisiko:
Wie sicher sind die geplanten Ergebnisbeiträge?
 - Ermittlung und Verarbeitung des Vertriebsrisikos
 - Integration des Vertriebsrisikos in den Planungs- und Steuerungsprozess



4. Geschäftsfeldrechnung:

Welcher Ertrag wird im Kundengeschäft bzw. in definierten Teilbereichen des Kundengeschäfts generiert?

- Technische Abbildung der Geschäftsfeldstruktur
- Standard-Deckungsbeitragsrechnung bzw. –struktur
- Leistungs- und Ergebnisrechnung

5. Steuerungsmaßnahmen:

Wie kann der Ertrag aus dem Kundengeschäft erhöht und die Ergebnisvolatilität begrenzt werden?

- Identifizierung von Steuerungsimpulsen aus der Geschäftsfeldrechnung
- Darstellung von möglichen Analyseverfahren für Optimierungen im Kundengeschäft (z.B. **360-Grad-Kundensicht** mit **Data Analytics**)
- Aufgabe der Vertriebssteuerung ist es, auf den Ergebnissen der Geschäftsfeldsteuerung aufzubauen, um u. a. die Verteilung von Planwerten, die Ableitung von Zielen sowie die Transformation in Aktivitäten für Filialen und Berater umzusetzen. Hervorzuheben ist hier eine optimale Kunden-Berater-Zuordnung im „Kundenüberleitungsprozess“.

Gesamtzielsetzung und Überblick der Themen

Oberstes Ziel der Geschäftsfeldsteuerung ist die Erhöhung der Transparenz bezüglich

- der erzielten Vertriebsfolge unter Berücksichtigung der Ertrags- und Kostenkomponenten
- der Stabilität der Vertriebsfolge der einzelnen Geschäftsfelder
- der Aufteilung der Ergebnisbeiträge nach Geschäfts- und internen Steuerungsfeldern als Basis für strategische Entscheidungen (Reichen die aktuell erzielten bzw. geplanten Ergebnisbeiträge aus und welche Maßnahmen sind ggf. abzuleiten?)
- Ertragskonzentrationen in den einzelnen Geschäftsfeldern.



5 Schlusswort

Risiken werden in der Finanzmathematik formal richtig gerechnet. Sie werden berechnet auf der Grundlage von etwas Bekanntem, welches sich quantifizieren lässt. Aber diese Grundlage trägt nicht an den Finanzmärkten. Risiken sind etwas Anderes als Ungewissheiten oder Unschärfen, von denen wir reden, wenn es um Ereignisse geht, die wir nicht abschätzen können. Die Börse ist ein Ort, wo Menschen miteinander kommunizieren, um einander im Unklaren zu lassen. Wie soll da etwas Berechenbares herauskommen? Wie will man das in Zahlen fassen? Der Begriff des Risikos hört da auf, wo der Spaß anfängt und der Mensch sich von der reinen Vernunft verabschiedet. Das ist ihm nicht abzugewöhnen. Dieser Nebel der Ungewissheit macht die Finanzmärkte erst finanziell und intellektuell interessant.

Risikomanagement funktioniert in einer rationalen oder nahezu rationalen Welt. Und meistens ist es ja auch rational nachvollziehbar, was an den Finanzmärkten passiert. Auch an der Börse versuchen wir, vernünftig zu sein. Aber wie im wirklichen Leben gelingt es nicht immer, und wenn die **Furcht** um sich greift, lässt das Interesse für die Details der Modellrechnungen schnell nach. Wenn der Mensch sich fürchtet, ist er zu Dingen in der Lage, die ihm später als albernes Produkt einer momentanen Verwirrung, zum fraglichen Zeitpunkt aber vollkommen unausweichlich erscheinen. Der Mensch ist sich seiner Sache nie so sicher, wie wenn er in **Panik** ist. Die Sicherheit, die wir im Alltag so sehr vermissen, dass wir der Mathematik fast alles glauben, erlangen wir plötzlich in dem Augenblick, in dem alles ins Rutschen gerät.

Der antike griechische Historiker Thukydides aus Athen spricht nicht vom Risikobewusstsein als einem der stärksten Motive des Menschen, sondern von Furcht. Furcht ist urmenschlich, unscharf und wahrscheinlich unberechenbar. Dies zu ignorieren ist der **Geburtsfehler des modernen Risikomanagements**. Die **Vernunft** ist zwar einer der wesentlichen Treiber bei vielen Investitionen, aber als Beweggrund verblasst sie, wenn die **Furcht** im Raum steht. Die Händler fragen dann nicht mehr lange nach rationalen Erklärungen. Sie verkaufen. Alles, was sie sich dabei denken, ist: *you never lose your shirt by taking profits.*



Furcht hat, wie der Mut, etwas mit Vergesslichkeit zu tun. Wer Furcht hat, vergisst die langen Datenreihen und Erfahrungen, die einer rationalen Risikoeinschätzung zu Grunde liegen. Wer sich fürchtet, wägt nicht mehr ab, bedenkt nicht die weitere Vergangenheit, sondern tut Dinge, für die auch die kühnsten Modelle keinen Platz haben. Umgekehrt basiert **Vertrauen** auf **Erfahrung**, ohne die es meist nur von kurzer Dauer ist. Erfahrung gibt ein Gefühl von Sicherheit in einer verwirrenden Welt, ist aber nur um den Preis des Durchleidens eines Zyklus' von Höhen und Tiefen zu haben. Das gilt auch und gerade für die Finanzmärkte. Wer dort das Vertrauen verliert, kennt keine Grenze mehr. Auch nicht, wenn sie aussieht wie die Wahrscheinlichkeitsdichte einer stetigen Wahrscheinlichkeits-, Normal- oder Carl Friedrich Gauß-Verteilung, also wie eine Gaußsche Glockenkurve.

Neben der Tendenz des Menschen, den Erfahrungsraum bedenkenlos zu verlassen, gibt es noch einen tieferen Grund, warum **die Risikomodelle der modernen Kapitalmarkttheorie nicht funktionieren können**. An den Finanzmärkten **verändern Theorien die Realität**. Wenn sie erfolgreich sind, zerbrechen sie unter ihrem eigenen Gewicht. Das moderne Risikomanagement ist keine Ausnahme. Der Erfolg und die Plausibilität der modernen Theorie, wie sie Markowitz begründet hat, führen seit den 90er-Jahren dazu, dass **die Portfolios** der Marktteilnehmer sich nach und nach **immer ähnlicher** sehen. Sie berechnen ihr optimales Portfolio aus gering korrelierten Investitionen anhand historischer Daten. Da diese Daten und die Formeln allgemein verfügbar sind, spucken die Rechner der großen und kleinen Fonds überall auf der Welt dieselben Kauf- und Verkaufsempfehlungen aus. Und plötzlich halten sehr viele Marktteilnehmer Portfolios mit zwar unterschiedlichen Einzeltiteln, aber **identischen Risiken**. Dadurch entsteht ein historisches Novum. Die allgemeine Akzeptanz der Kapitalmarkttheorie führt dazu, dass **die Portfolios sich ähnlicher sind als in der Vergangenheit**. Dass derart viele Marktteilnehmer ihre Portfolios derart **theoriekonform investiert** haben, kommt in den historischen Daten, mit denen die Theorie arbeitet, aber nicht vor. Die **Risiken sind nicht mehr so verteilt wie früher**. Die Datenreihen, auf denen die Portfoliokonstruktion beruht, erzählen von Situationen, in denen die Risiken nie so verteilt waren, wie sie es nach der allgemeinen Akzeptanz der erfolgreichen Theorie sind. Damit entwertet die Theorie ihr eigenes Fun-



dament. Die Daten, die in ihre Vorhersagen einfließen, verlieren ihre Relevanz, weil die breite Akzeptanz der Theorie dazu führt, dass **die Risiken immer ähnlicher aussehen** und eben durch ihre weitere Verbreitung **immer gefährlicher werden**.

So führt der Erfolg zum Scheitern. Es muss nur zufällig ein Gescheuchter kommen, der einen Herdeneffekt auslöst. Im Sommer 2007 hatten fast alle großen Banken der westlichen Welt, deren Risikomanager alle demselben Schema folgten, sehr hohe Bestände an Verbriefungen im Eigenbestand, da diese eine hohe Sicherheit (AAA-Rating), eine hohe Rendite (1,5% über Staatsanleihen) und eine geringe Korrelation zu den Aktienmärkten aufwiesen. Als dieser Markt nun, anders als in der Theorie vorgesehen, ins Rutschen kam, waren plötzlich alle großen Adressen zur selben Zeit gezwungen, dieselben Papiere zu verkaufen. Die Konsequenz war der Zusammenbruch von 2008.

Der Finanzwissenschaft ist ihre Unfähigkeit, auch in Krisenzeiten etwas Nützliches zum Thema Risiko zu sagen, schon lange aufgegangen. Wie soll man konkret mit der immer wieder die Kurse massiv beeinflussenden Furcht im Markt umgehen? Zu oft sind seit den 70er-Jahren zu große Summen aufgrund theoretisch wohl begründeter Modelle gewettet und verloren worden, als dass sich noch viele Fondsmanager darauf verlassen würden. So hat sich eine Minderheit vom akademischen Mainstream gelöst und beschlossen, nicht immer wieder mit demselben Kopf durch dieselbe Wand zu wollen. Ihr Ansatz, die Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen und die Finanzwissenschaft im Besonderen nicht nach dem Modell der Physik zu konstruieren, sondern **Psychologie und Soziologie** zum Vorbild zu nehmen, gewinnt mit jeder Katastrophe, welche die alten Modelle verursachen und erleiden, an Statur. Diese pragmatische Richtung in der Finanzwissenschaft heißt ***Behavioral Finance***.

Die revolutionäre Grundannahme der *Behavioral Finance* lautet: **nicht alle** Anleger und Spekulanten **sind vollkommen rational**. Wenn wirtschaftliche Entscheidungen auch nach **nicht-rationalen Kriterien** getroffen werden, sind sie nicht mehr berechenbar und die Physik taugt nicht länger zum Vorbild.



Eine weitere revolutionäre Forderung kommt aus der allgemeinen Managementlehre. Das Thema Gesamtbanksteuerung ist **hochgradig komplex** und stellt im Wesentlichen noch dazu eine **Managementaufgabe** dar. Eine Gesamtbanksteuerung kann nur so gut sein wie die Manager, die das Geschäft der Unternehmensführung und -steuerung in einem komplexen und zudem noch durch die Bankenaufsicht reguliertem Umfeld beherrschen müssen. Die Managerfortbildung braucht eine Revolution, schreibt Fredmund Malik in [FrMa, FLL]. Er fordert die Einführung des "**Masters of Business Complexity**": zusammenbrechende Banken wegen nicht erkannter Risiken im internationalen Finanzsystem, der Kollaps des US-Immobilienmarktes, Sinkflug des Dollar-Kurses und Explosion von Öl- und Nahrungsmittelpreisen sowie das blamable Scheitern von Welt-AG-Träumen in der Automobilindustrie haben ein gemeinsames Merkmal: die **Unfähigkeit, Komplexität zu managen**.

Das neue Management ist radikal verschieden von den herkömmlichen Denkweisen, weil das Erkennen, Verstehen und Meistern von **Komplexität** die neuen Fähigkeiten sind, die Manager zu beherrschen lernen müssen, insbesondere auch Manager in der Gesamtbank- und Vertriebssteuerung.

Und damit sind wir wieder am Anfang dieses Buches angekommen: der Kapitän, Steuermann und Navigator, den seine Neigung zur **Risikokompensation**, also dem intuitiven Drang, gewonnene Sicherheit sofort wieder aufs Spiel zu setzen, dazu treibt, demjenigen Kurs blind zu vertrauen, der zwar vom GPS berechnet wurde, der aber direkt auf einen Eisberg namens „Finanzmarktkrise“ zusteuert. Galt die *Titanic* nicht als „unsinkbar“? *No MaRisk, no fun!* Sind die gängigen Modelle der Gesamtbanksteuerung noch realistisch? Die verbreiteten Konzepte zur Gesamtbanksteuerung beziehen sich auf Kennzahlen und Steuerungsgrößen, die durch Verdichtung von Informationen unter Nutzung von Risikomodellen erstellt werden. Die Konzepte suggerieren, dass das Ziel, eine Bank anhand dieser Größen zu managen, erreichbar ist.

Angesichts des **Versagens von Risikomodellen in der Finanzmarktkrise** stellt sich die Frage, ob dies überhaupt ein sinnvolles Vorgehen darstellt. Können die von



einer Gesamtbanksteuerung geweckten Erwartungen überhaupt noch erfüllt werden?
Muss nicht grundsätzlich ein Umdenken, ein **Paradigmenwechsel**, stattfinden?

In der Physik gibt es Modelle, die uns erlauben, eine Rakete auf den Mond zu schicken und wieder sicher auf der Erde landen zu lassen. In der Banksteuerung verwendete Modelle sind weit davon entfernt, ein Investment auf das Buch der Bank zu nehmen und dieses wieder sicher ohne Verluste zu beenden.

Um diese Parallele weiter zu treiben: die Modelle der Physik sind mit ihren Gesetzmäßigkeiten zeitunabhängig. Denkt der Mensch über die Zukunft nach, extrapoliert er Erfahrungen aus der Vergangenheit in die Zukunft. Bei finanzmathematischen Modellen wird die Bedeutung der Erfahrungen noch potenziert. Kann man eine Bank zukunftsgerichtet mit diesen **an der Vergangenheit adjustierten Modellen** steuern? Wo bleibt dabei der Einfluss des Risikomanagements?

Gleichzeitig haben nicht zuletzt die Staatsschulden- und Finanzkrise einen Paradigmenwechsel ausgelöst. Gibt es den „risikolosen“ Zins, ein Axiom in der finanzökonomischen Literatur, überhaupt noch?

Zudem erlebt die **Regulierung** eine Renaissance. Und die Regulatoren verändern regelmäßig die Impulse für die Banksteuerung. Es stellen sich Fragen wie: was ist der Nutzen verdichteter VaR-Zahlen, präzise berechneter Liquiditätskosten und ihrer Allokation in der Bank, wenn die **Liquidität im Markt** sprunghaft **zur Beruhigung der Märkte erhöht** wird? Welche Funktion haben bisherige Ansätze und Konzepte noch, muss **ökonomische Steuerung** nicht neu erfunden werden? Wie können künftige Vorgehensweisen in der Risikosteuerung aussehen?

Das Leitmotiv der Gesamtbanksteuerung ist die Realisierung eines nachhaltigen Ergebnisses bei sinnvollem Einsatz von Ressourcen, insbesondere des Risikokapitals. Zur Steuerung dienen wenige Kennzahlen, die die Dimensionen Risiko und Ertrag integrieren. Grundlage dieser Steuerungskennzahlen bilden Risikomodelle und komplexe Optimierungsverfahren. Mit der Finanzkrise ist dieses Konzept aber fraglich geworden: die zur Optimierung gehörigen Randbedingungen - regulatorische



Anforderungen, aber auch Anforderungen des Kapitalmarktes und anderer Marktteilnehmer - **verändern sich ständig** sowohl im Ausmaß als auch in ihrer Wertigkeit. Das Optimierungsverfahren ist aufgrund dieser „wilden“ Randbedingungen eigentlich nicht mehr anwendbar.

Die Risikomodelle als Kern der **quantitativen Risikosteuerung** weisen Schwächen auf, was durch die extrem hohe Anzahl von **Modellausreißern** in der Finanzkrise belegt wird. Wesentlich für das Versagen von Modellen sind die unausgesprochenen Voraussetzungen, die wir machen. Es sind die **Mythen - grenzenlose Modellierbarkeit, Mathematisierung**, Berechenbarkeit von Modellen und Zeit sowie **Prognostizierbarkeit** -, die die Anwendung quantitativer Methoden in der Gesamtbanksteuerung umgeben. Das Marktumfeld, das beispielsweise durch **Interventionen von Zentralbanken** und der kürzer werdenden Abfolge **regulatorischer Neuerungen und ihrer Kurzfristigkeit** geprägt wird, stellt das Risikomanagement vor enorme Herausforderungen. Nicht nur die Impulse für die Risikosteuerung ändern sich, sondern auch die quantitative Analyse mit Modellen und darauf basierenden Risikoprognosen als ihrem Kernelement stoßen an ihre Grenzen.

Ein Paradigmenwechsel in der Risikosteuerung, der **Veränderungen der Finanzmärkte, Regulatorik und Politik als Ganzes** berücksichtigt, ist daher geboten. In der neuen Perspektive fügt die quantitative Risikoanalyse via Modellsimulationen lediglich einen Aspekt zu einem vollständigen Bild der Risikosituation hinzu. Risikoanalyse ist als Denken in **globalen Szenarios und Wirkungszusammenhängen** mit proaktiver Ausrichtung im Management von Risiken umfassender zu verstehen. Kernpunkte einer Neuaufstellung sind eine **gelebte Risikokultur**, die in Front Office, Risikomanagement sowie Kontrollfunktionen etabliert ist. Das **Risikomanagement startet bereits mit der** unter entsprechenden Aspekten getroffenen **Entscheidung, Risiken einzugehen**. Das Management von Risiken orientiert sich an einer Vielzahl von Risikokennziffern als Grundlage einer proaktiven Portfoliofeinsteuerung.

In sich stark verändernden Märkten und Marktsituationen mit dynamischen Verhaltensmustern von Marktteilnehmern stellt das **Management von Risikokonzentrationen** und „**manuellen**“ **Entscheidungen** eine Schlüsselfunktion dar. Zudem ist das



Risikomanagement als eine **flexibel lernende Organisation** zu etablieren, die vernetztes Denken von Mitarbeitern fördert, Freiräume für Querdenker zulässt und kreative Problemlösungen annimmt. Leitbild hierfür könnte ein gemischtes Team von Managern und Experten im Risikomanagement sein, das sich durch breit gefächertes Know-how, vernetztes Denken und Querdenken, ständiges Lernen und schnelles Problemlösen auszeichnet. Für das Management besteht die Herausforderung darin, solche Kulturen und Strukturen im Unternehmen zu etablieren.

Alle bisherigen und zukünftigen Entwicklungsstufen der Gesamtbanksteuerung sollten daher zumindest folgenden Aspekt beinhalten, nämlich *richtiges und gutes Management* der Komplexität und der Risiken.

Dies bedeutet für die **Handlungsfelder** zur Implementierung einer **zeitgemäßen Gesamtbanksteuerung**: Risikomanagement, Ertragsmanagement und IT-Infrastruktur. Die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen hilft sicherlich, viele Probleme, insbesondere im Bereich des Risikocontrollings, zu lösen. Zur Implementierung einer integrativen Gesamtbanksteuerung reicht aber die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen nicht aus. Die Implementierung einer **integrativen Gesamtbanksteuerung über alle Geschäftsfelder und Organisationseinheiten hinweg** erfordert von jeder Bank einen enormen Kraftakt und stellt die Herausforderung der nächsten Jahre dar, sowohl aus methodischer, aus zeitlicher als auch aus ressourcenmäßiger Sicht. Neue Methoden und Prozesse müssen implementiert werden, bestehende bedürfen häufig einer Anpassung und Weiterentwicklung. Angesichts der Heterogenität des deutschen Bankensystems, der unterschiedlichen Geschäftsmodelle und der sich wandelnden Anforderungen lassen sich keine Patentrezepte entwickeln.

Im **Handlungsfeld Risikomanagement** bestehen vielfältige Wechselwirkungen zwischen dem Tragfähigkeitskalkül und der Risikomessung. Die Perspektive auf die Risikotragfähigkeit hat einen Einfluss auf die Definition der Risiken, die wiederum die Methodik der Bestimmung des Risikodeckungspotenzials beeinflusst. Die Verzahnung zwischen dem Tragfähigkeitskalkül und der Risikomessung erfolgt in den Banken in einem noch viel zu geringen Ausmaß. Außerdem erfolgt die Messung und



Steuerung der einzelnen Risikoarten heute noch überwiegend in unterschiedlichen Organisationseinheiten (**Silo-Denken**). Eine **Vernetzung** findet noch nicht oder noch nicht in ausreichendem Maße statt. Dies ist sowohl eine methodische als auch organisatorische Herausforderung.

Im **Handlungsfeld Ertragsmanagement** und in der Kundengeschäftssteuerung fehlt in vielen Banken ein stringenter **Prozess**, um die strategischen Ziele der Bank auf operative Werttreiber, also Produkte, Kundensegmente, Regionen u. a. herunterzubrechen. Außerdem ist der Prozess der Einstandssatzvergabe (bei den Refinanzierungskosten) häufig verbesserungsfähig. Die Kalkulation erfolgt oft noch nicht auf Basis der risikogewichteten Kennzahlen. Auch besteht keine Identität der Ergebnisse der Vor- und Nachkalkulation. Insgesamt weist das Ertragsmanagement in den Banken vielfach zu wenig direkte Verknüpfungen zum Risikomanagement auf und ist im Vergleich zum Risikomanagement in der Praxis untergewichtet.

Eine angemessene **IT-Infrastruktur** bildet für die Gesamtbanksteuerung eine wesentliche Voraussetzung, sollen doch dem Management schnell und zuverlässig die relevanten Informationen für Entscheidungen zur Verfügung gestellt werden. Meistens findet man in den Banken jedoch eine heterogene Systemlandschaft mit vielen Insellösungen vor. Zahlreiche eigene halbautomatische Ad-hoc-Anwendungen wurden entwickelt, die neben den bereits entstandenen oft hohen Entwicklungskosten nun in der Folge zu großen Unsicherheiten führen. Außerdem besteht ein massiv gestiegener Anspruch an die Datenqualität. Stichworte hierfür sind zum Beispiel: Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Systemen, Bereinigung von Mehrfacherfassungen, Standardisierung der Daten und gegebenenfalls auch Erweiterung der Datenbasis um externe Daten.

In enger Abstimmung mit Sparkassen und Verbänden entwickelt die Finanz Informatik die **Gesamtbanklösung OSPlus** kontinuierlich weiter. In die Planungen sind unter anderem als Rahmenbedingungen die steigenden, zunehmend kurzfristig umzusetzenden **Anforderungen im regulatorischen Umfeld**, die Realisierung möglichst ganzheitlicher Lösungen zu den Themenschwerpunkten sowie schnelle Reaktionszeiten bei wettbewerbsrelevanten oder gesetzlich erforderlichen Themen aufzu-



nehmen. Zudem sollen Release-Bereitstellung und Services für Sparkassen weiter optimiert werden.

Vor dem Hintergrund der strategischen, bankfachlichen Planungen aus dem Gesamtbebauungsplan des DSGV und aus bisherigen Entscheidungen des Anwendungsplanungsausschusses (APA) sowie den o. a. Einflussfaktoren konzentriert sich der OSPlus-Masterplan in seiner Fortschreibung u.a. auf die **Themenschwerpunkte** Multikanal, effiziente Prozesse sowie **Banksteuerung und Risikomanagement**.

In allen Themenschwerpunkten haben – im Sinne der Entwicklung ganzheitlicher Lösungen – die Querschnittsthemen Regulatorik, Verbundpartnerintegration, Anwendungsarchitektur und eine gemeinsame, breite OSPlus-Nutzung einen besonderen Stellenwert. Neben diesen aus den strategischen, bankfachlichen Planungen abgeleiteten Themenschwerpunkten wurden im Rahmen des OSPlus-Masterplans ebenfalls die Eckwerte der **fortgeschriebenen IT-Strategie** berücksichtigt.

Sparkassen profitieren gleich mehrfach von der Ausrichtung auf ganzheitliche Lösungen mit fachlichen Schwerpunkten: Organisatorische Einführungsprozesse werden vereinfacht, Standardisierungsmöglichkeiten eröffnet, Synergien aus vermehrter OSPlus-Nutzung erschlossen und die Planungsstabilität erhöht.

Der Themenschwerpunkt **Banksteuerung und Risikomanagement** konzentriert sich auf effiziente Prozesse und aufsichtskonforme Steuerungsunterstützung. Im Fokus stehen schlanke und einheitliche Verfahren zur Gesamtbank- und Ergebnissteuerung, zielgruppengerechte Management-Werkzeuge, eine effiziente und MaRisk-konforme Risikosteuerung und die Absicherung der aufsichtsrechtlichen Anerkennung der Risikoklassifizierungsverfahren.

Dazu entsteht eine einheitliche Datenplattform (**Integrierter Datenhaushalt, IDH**) als Herzstück von Banksteuerung und Risikomanagement mit weitgehender Automation der Datenbereitstellung und einem ganzheitlichen Datenqualitätsmanagement (DQM). Der IDH wird aus den bestehenden operativen Systemen mit granularen Daten versorgt. Zudem können Sparkassen individuelle Daten über eine standardisierte



Schnittstelle einliefern. Aus diesen beiden Quellen ergeben sich im Wesentlichen die Grunddaten im IDH. Darauf basierend werden weitere Daten durch fachliche Methoden aus dem Meldewesen und Risikomanagement generiert, welche ebenfalls im IDH abgelegt werden. Über eine neue Reporting-Anwendung werden die Daten den Sparkassen zugänglich gemacht und somit in die operative Arbeit des Meldewesens und des Risikomanagements der Sparkassen eingebettet.

Für die Banken stellt sich nicht die Frage, ob sie sich diesen und anderen Herausforderungen stellen und die Gesamtbanksteuerung weiterentwickeln. Nur wenn sie es tun, sind sie für die Zukunft gerüstet. Diejenigen Banken, denen es am besten gelingt, diese Herausforderungen zu meistern, verfügen über eine gute Ausgangsposition in einem wahrscheinlich auch in der Zukunft immer härteren Wettbewerb.



7 Anhang: PowerPoint-Version



Gesamtbank- und Vertriebssteuerung: Ein Überblick

Ein kompakter Überblick über die gegenwärtige Praxis der Gesamtbanksteuerung mit Fokus auf die potenzialorientierte Vertriebssteuerung im Retail-Bereich

Ramon Schweiss

Finanz Informatik GmbH & Co. KG

Fünfte Auflage, 05/2021

Agenda



- Einleitung
- Gesamtbank- und Risikosteuerung
- Der Vertriebssteuerungsprozess
- Schlusswort



- Risiken werden in der Finanzmathematik formal richtig gerechnet
- Sie werden berechnet auf der Grundlage von etwas Bekanntem, welches sich quantifizieren lässt
- Aber diese Grundlage trägt nicht an den Finanzmärkten. Risiken sind etwas anderes als Ungewissheiten oder Unschärfen, von denen wir reden, wenn es um Ereignisse geht, die wir nicht abschätzen können
- Risikomanagement funktioniert in einer rationalen oder nahezu rationalen Welt
- Die Sicherheit, die wir im Alltag so sehr vermissen, dass wir der Mathematik fast alles glauben, erlangen wir plötzlich in dem Augenblick, in dem alles ins Rutschen gerät



- Die **Vernunft** ist zwar einer der wesentlichen Treiber bei vielen Investitionen, aber als Beweggrund verblasst sie, wenn die **Furcht** im Raum steht
- Die Händler fragen dann nicht mehr lange nach rationalen Erklärungen. Sie verkaufen. Alles, was sie sich dabei denken, ist: *you never lose your shirt by taking profits*
- Das gilt auch und gerade für die Finanzmärkte. Wer dort das Vertrauen verliert, kennt keine Grenze mehr
- Furcht ist urmenschlich, unscharf und wahrscheinlich unberechenbar
- Dies zu ignorieren ist der **Geburtsfehler des modernen Risikomanagements**



- Warum **die Risikomodelle der modernen Kapitalmarkttheorie nicht funktionieren können**:
 - Der Erfolg und die Plausibilität der modernen Theorie, wie sie Markowitz begründet hat, führen seit den 90er-Jahren dazu, dass **die Portfolios** der Marktteilnehmer sich nach und nach **immer ähnlicher** sehen
 - Die Portfolios der Marktteilnehmer berechnen ihr optimales Portfolio aus gering korrelierten Investitionen anhand historischer Daten
 - Da diese Daten und die Formeln allgemein verfügbar sind, spucken die Rechner der großen und kleinen Fonds überall auf der Welt dieselben Kauf- und Verkaufsempfehlungen aus
 - Und nun halten sehr viele Marktteilnehmer Portfolios mit zwar unterschiedlichen Einzeltiteln, aber **identischen Risiken**



- Die allgemeine Akzeptanz der Kapitalmarkttheorie führt dazu, dass **die Portfolios sich ähnlicher sind als in der Vergangenheit**
- Die **Risiken sind nicht mehr so verteilt wie früher** und **werden immer gefährlicher**
- Die Risikomodelle als Kern der **quantitativen Risikosteuerung** weisen Schwächen auf, was durch die extrem hohe Anzahl von **Modellausreißern** in der Finanzkrise belegt wird
- Wesentlich für das Versagen von Modellen sind die **Mythen - grenzenlose Modellierbarkeit, Mathematisierung**, Berechenbarkeit von Modellen und Zeit sowie **Prognostizierbarkeit** -, die die Anwendung quantitativer Methoden in der Gesamtbanksteuerung umgeben
- Kann man eine Bank zukunftsgerichtet mit diesen **an der Vergangenheit adjustierten Risikomodellen** steuern?



- Die **Regulierung** erlebt eine Renaissance
- Und die Regulatoren verändern regelmäßig die Impulse für die Banksteuerung
- Es stellen sich Fragen wie: was ist der Nutzen verdichteter VaR-Zahlen, präzise berechneter Liquiditätskosten und ihrer Allokation in der Bank, wenn die **Liquidität im Markt** sprunghaft **zur Beruhigung der Märkte erhöht** wird?
- Das Marktumfeld, das beispielsweise durch **Interventionen von Zentralbanken** und der kürzer werdenden Abfolge **regulatorischer Neuerungen und ihrer Kurzfristigkeit** geprägt wird, stellt das Risikomanagement vor enorme Herausforderungen
- In sich stark verändernden Märkten und Marktsituationen mit dynamischen Verhaltensmustern von Marktteilnehmern stellt das **Management von Risikokonzentrationen** und „manuellen“ **Entscheidungen** eine Schlüsselfunktion dar



- Zusammenbrechende Banken wegen nicht erkannter Risiken im internationalen Finanzsystem, der Kollaps des US-Immobilienmarktes, Sinkflug des Dollar-Kurses und Explosion von Öl- und Nahrungsmittelpreisen sowie das blamable Scheitern von Welt-AG-Träumen in der Automobilindustrie haben ein gemeinsames Merkmal: die **Unfähigkeit, Komplexität zu managen**
- Risikoanalyse ist als Denken in **globalen Szenarios und Wirkungszusammenhängen** mit proaktiver Ausrichtung im Management von Risiken umfassender zu verstehen
- Zudem ist das Risikomanagement als eine **flexibel lernende Organisation** zu etablieren, die vernetztes Denken von Mitarbeitern fördert, Freiräume für Querdenker zulässt und kreative Problemlösungen annimmt
- Leitbild hierfür könnte ein gemischtes Team von Managern und Experten im Risikomanagement sein, das sich durch breit gefächertes Know-how, vernetztes Denken und Querdenken, ständiges Lernen und schnelles Problemlösen auszeichnet



- Alle bisherigen und zukünftigen Entwicklungsstufen der Gesamtbanksteuerung sollten daher zumindest folgenden Aspekt beinhalten, nämlich

richtiges und gutes Management der Komplexität und der Risiken

- Dies bedeutet für die **Handlungsfelder** zur Implementierung einer **zeitgemäßen Gesamtbanksteuerung**:
 - Risikomanagement,
 - Ertragsmanagement und
 - IT-Infrastruktur



- Die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen hilft sicherlich, viele Probleme, insbesondere im Bereich des Risikocontrollings, zu lösen
- Zur Implementierung einer integrativen Gesamtbanksteuerung reicht aber die Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen nicht aus
- Die Implementierung einer **integrativen Gesamtbanksteuerung über alle Geschäftsfelder und Organisationseinheiten hinweg** erfordert von jeder Bank einen enormen Kraftakt
- Herausforderungen hinsichtlich:
 - Methodik
 - Zeit und
 - Ressourcen



- **Handlungsfeld Risikomanagement:**

- vielfältige Wechselwirkungen zwischen dem Tragfähigkeitskalkül und der Risikomessung
- Perspektive auf die Risikotragfähigkeit hat Einfluss auf die Definition der Risiken,
- die wiederum beeinflusst die Methodik der Bestimmung des Risikodeckungspotenzials
- Die Verzahnung zwischen dem Tragfähigkeitskalkül und der Risikomessung erfolgt in den Banken in einem noch viel zu geringen Ausmaß
- Die Messung und Steuerung der einzelnen Risikoarten erfolgt heute noch überwiegend in unterschiedlichen Organisationseinheiten (**Silo-Denken**)
- Eine **Vernetzung** findet noch nicht oder noch nicht in ausreichendem Maße statt



- **Handlungsfeld Ertragsmanagement** und Kundengeschäftssteuerung:
 - Es fehlt ein stringenter **Prozess**, um die strategischen Ziele der Bank auf operative Werttreiber, also Produkte, Kundensegmente, Regionen u. a. herunterzubrechen
 - Der Prozess der Einstandssatzvergabe (bei den Refinanzierungskosten) ist häufig verbesserungsfähig
 - Die Kalkulation erfolgt oft noch nicht auf Basis der risikogewichteten Kennzahlen
 - Keine Identität der Ergebnisse der Vor- und Nachkalkulation
 - Insgesamt weist das Ertragsmanagement in den Banken vielfach zu wenig direkte Verknüpfungen zum Risikomanagement auf und ist
 - im Vergleich zum Risikomanagement in der Praxis untergewichtet



- **Handlungsfeld IT-Infrastruktur:**

- Schnelle und zuverlässige Lieferung der relevanten Informationen für Entscheidungen
- Ablösung der heterogenen Systemlandschaft mit vielen halbautomatischen Insellösungen, hohen Entwicklungskosten und ungenügender Datenqualität
- Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Systemen
- Bereinigung von Mehrfacherfassungen
- Standardisierung der Daten
- Erweiterung der Datenbasis um externe Daten



*Diejenigen Banken, denen es am besten gelingt,
diese Herausforderungen zu meistern,
verfügen über eine gute Ausgangsposition
in einem wahrscheinlich auch in der Zukunft
immer härteren Wettbewerb*

Ramon Schweiss

Finanz Informatik
Laatzener Str. 5, Geb. 1
30539 Hannover

Telefon +49 511 5102-25046
Telefax +49 511 5102-725046
Mobil +49 172 21 62 274
E-Mail Ramon.Schweiss@f-i.de

