

1. Organisation & Compliance

1.1. Asset Liability Management/Gesamtbanksteuerung im Geschäftsmodell einer Bank

Was Sie in diesem Kapitel lernen ...

Bankfunktionen und Produktbereiche

Der Kern des „Geschäftsmodells Bank“

Das Erklärungsmodell einer modernen Bank

Die zentrale Stellung der Transferpreise in der Banksteuerung

Der Prozess der Gesamtbanksteuerung

Die Wirkung des gesetzlichen Rahmens auf das Geschäftsmodell

Ein Handbuch zum Thema Asset Liability Management (ALM)/Gesamtbanksteuerung (GBS) kann und soll aus unserer Sicht folgende Anforderungen erfüllen:

- einen Überblick der Organisation, der Aufgaben, der Prozesse, Schnittstellen und Regularien bieten,
- Know-how zu den Instrumenten und Management Techniken des ALM/GBS vermitteln.

Um das leisten zu können, wird im ersten Schritt das Geschäftsmodell einer Bank beschrieben. Das **Geschäftsmodell** definiert den Aktionsraum, in dem das ALM eine wesentliche Funktion hat.

Auch wenn Geschäftsmodelle unterschiedlich sind (von der Regionalbank zur Privatbank bis hin zur Investmentbank und der Onlinebank), sollte sich die ALM/GBS-Funktion auf einen gemeinsamen Nenner zurückführen lassen. Und das auch, wenn sich Anforderungen, Technik, Regularien und Kundenbedürfnisse ständig ändern.

Die Geschäftsmodelle von Banken werden seit der Finanzkrise 2008 heftig diskutiert, insbesondere der Regulator hat einschneidende Maßnahmen ergriffen, um die gesamtwirtschaftlichen Risiken, die von Banken ausgehen, zu reduzieren. Damit wird intensiv in die Geschäftsmodelle von Banken und in die Freiheit der Bankeneigentümer, Geschäftsmodelle zu definieren, eingegriffen. Beispiele dafür sind die Erhöhung der Kapitalanforderungen, die Liquiditätsvorschriften, die Einschränkung der Handelsaktivitäten, die Mitarbeiterentlohnung (Stichwort: Boni) oder die Vorgaben zur Bankensanierung und Abwicklung.

Die Basis jedes Bankenmodells ist die Bündelung der Einlagen und die Vergabe dieser Einlagen als Kredite. Die **Transformationsfunktion**, bei der Banken unterschiedliche Volumina, Laufzeiten, Währungen etc. von Einlagen und Krediten überbrücken, ist der ursprüngliche und zentrale Nutzen einer modernen Bank. Mit dieser Fähigkeit sind Banken in der Lage, fremdfinanzierte Unternehmensinvestitionen und Konsum zu ermöglichen und damit der Volkswirtschaft zum Wachstum zu verhelfen.

Der Vorläufer der „Transformationsbank“ war der Bankier, meist ein reicher Kaufmann, der sein eigenes Geld verlieh. Man denke an die Wiege des Bankings in Florenz mit den Medici oder in Deutschland mit den Fugger. Dieses Geschäftsmodell hat sich nicht bewährt, Bankiers, die ihre Bilanz für die Kreditvergabe zum Zentrum ihres Geschäftsmodells machen, gibt es kaum mehr. Neue Alternativen zur Transformationsbank, die ernsthaft diskutiert und in kleinerem Umfang umgesetzt werden, deren Nachhaltigkeit sich aber erst zeigen müssen wird, sind Peer to Peer Lending und Crowd Financing.

In der Transformationsbank wird das Geld zur Kreditvergabe vorrangig nicht von den Eigentümern zur Verfügung gestellt, sondern von Sparern und Anleihezeichnern. Modernes Banking hat seinen Ursprung in den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die Einlagenüberschüsse einer Stadt oder einer Region sammelten und Unternehmungen mit Kreditbedarf zur Verfügung gestellt haben. Diese ursprüngliche Bankfunktion lässt sich auch heute wieder beim Microfinancing beobachten.

Die wesentliche Fähigkeit jeder Bank ist dabei die **Bonitätsbeurteilung vor der Kreditvergabe** und das Management von Kreditnehmern, damit diese das geliehene Kapital inklusive Zinsen wieder zeitgerecht und vollständig zurückzahlen. Diese Fähigkeit ist das Kern-Know-how jeder Bank.

Die Transformationsfunktion schafft Einlagen als Passiva und Ausleihungen als Aktiva und dazwischen die Zinsspanne, die der Anker des Bankenertrages ist. Fehleinschätzungen und Missmanagement im Ausleihungsgeschäft beschädigen diese Basis und können die Existenz der Bank gefährden.

Ausgehend von der Transformation haben die Banken mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung eine Reihe von zusätzlichen Dienstleistungen in ihre Geschäftsmodelle aufgenommen.

Zahlungsverkehr: Drehscheibe des Einlagen-/Kreditgeschäfts ist das Konto, auf das Einlagen eingehen, von dem Kredite ausbezahlt werden. Die Überweisung von Beträgen von einem Konto auf ein anderes ist daher unmittelbar mit der Kernfunktion jeder Bank verknüpft. Am Ende landen Zahlungen praktisch immer auf einem Bankkonto. Es ist aber für Banken unabdingbar, den überwiegenden Teil von Zahlungen ihrer Kunden zu kennen, um deren Bonität gut einzuschätzen zu können. Da der Zahlungsverkehr sich mittlerweile aufgrund der technischen Möglichkeiten

(z.B. SEPA, Digitalisierung) zu einem Commodity mit vielen Mitbewerbern auch außerhalb des Bankensektors entwickelt hat, gewinnt die Informationsfunktion des Zahlungsverkehrs gegenüber dem Ertragspotenzial immer mehr an Gewicht.

Devisentransaktionen: Wann immer eine Fremdwährung ins Spiel kommt, wird eine Bank für die Durchführung von FX-Geschäften benötigt. Hier ist die Bank Großhändler, der viele kleine Transaktionen und die daraus entstehenden Risiken unter Kontrolle behält. Um der Großhandelsfunktion Wertschöpfung hinzuzufügen, werden Banken mit ausreichendem Kundenvolumen auch einen Eigenhandel betreiben. Die Eigenhandelsfunktion wurde durch die jüngere Bankengesetzgebung allerdings empfindlich verteuert (siehe Welt 5.2.).

Kauf und Verkauf von Krediten: Ausgehend von der Bonitätsbeurteilungsfähigkeit und der entsprechenden Unternehmenskenntnis ist eine Bank in der Lage, Erträge zu generieren, indem sie Kredite in fungibler Form am Sekundärmarkt zukauf oder verkauft (syndizierte Kredite, Kreditersatzprodukte, Anleihen, Asset Backed Securities). Das Ergebnis dieser Geschäfte findet sich als Zinsertrag und als Kursgewinne/-verluste wieder.

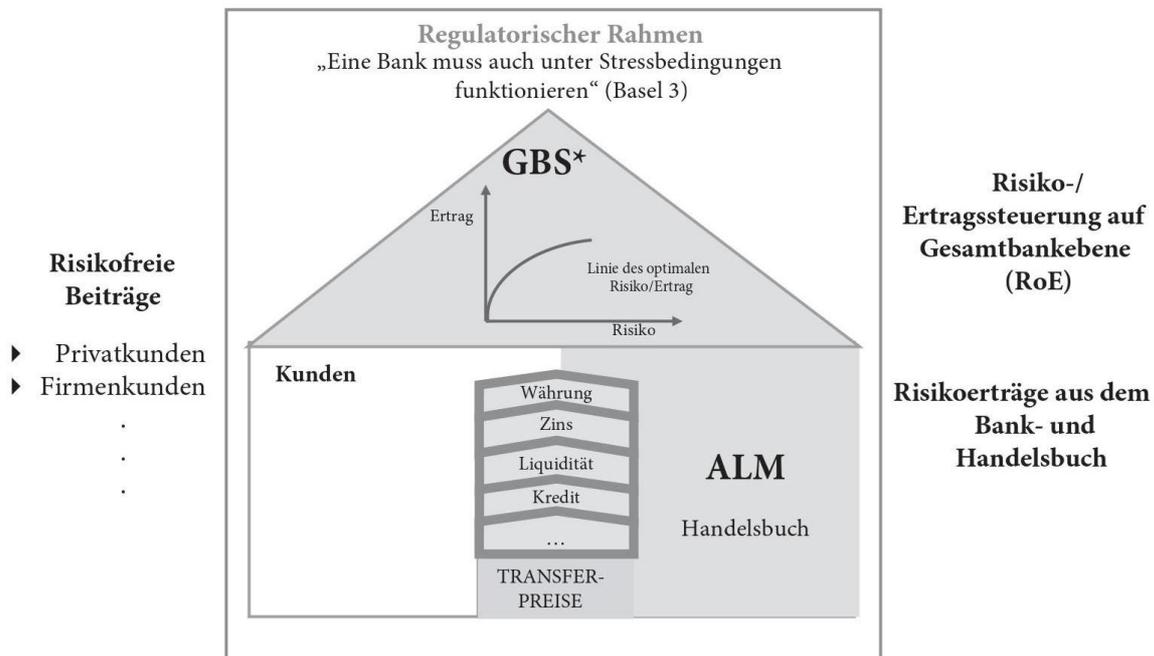
Termingeschäfte und Optionen: Durch Kredit- und Einlagegeschäfte entstehen in der Bankbilanz eine Vielzahl von Zins- und Marktrisiken. Diese Risiken können mit Termingeschäften und Optionen (= Derivate) abgesichert werden. Banken bieten diese Instrumente auch ihren Kunden als Risikoabsicherungsprodukte oder als Teil strukturierter Veranlagungen an. Als Großhändler bietet sich für Banken auch der Eigenhandel mit Derivaten an. Durch neue Regularien sind die Kosten, der Risikoüberwachungsaufwand und die Compliance-Anforderungen dieser Geschäfte signifikant gestiegen.

Kapitalmarktfunktion: Risiken, insbesondere Kreditrisiken, transparent zu machen und in Strukturen einzubetten, die auch Nichtbanken kaufen können, ist ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftsmodelle, insbesondere von internationalen Banken. Von Anleihenemissionen/-verkauf zum Börsengang, zum Kapitalmarkt-Advisory bis hin zur Strukturierung von Einzelkrediten in Fonds (Asset Backed Securities) – Strukturierungs Know-how und Platzierungskraft entscheiden, inwieweit diese Funktion Teil des Geschäftsmodells einer Bank sein kann.

Je nach verfügbaren Ressourcen (Know-how, Systeme, Risikomanagement, Kundenbasis, ...) wird eine Bank ihr Geschäftsmodell definieren oder Ressourcen aufbauen, um ein Geschäftsmodell verfolgen zu können. Dabei sehen wir die Bonitätsbeurteilungsfähigkeit im Mittelpunkt des Geschäftsmodells der Bank, unabhängig davon, wie stark die einzelnen Zusatzdienstleistungen gewichtet sind.

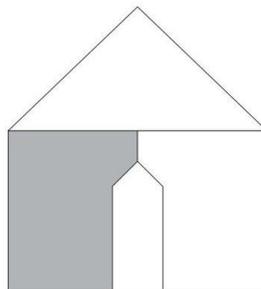
Alle Aufgaben und Dienstleistungen im Geschäftsmodell finden nun ihren Niederschlag im ALM/GBS. Jedes einzelne Geschäft kreierte Liquidität und Risiken, die transparent gemacht, gemessen und gesteuert werden müssen. Um die Konzeption

der Bankensteuerung in dieser Transaktions- und Produktvielfalt im Überblick behalten zu können, hat sich folgendes Bankenerklärungsmodell bewährt:



* GesamtBankSteuerung

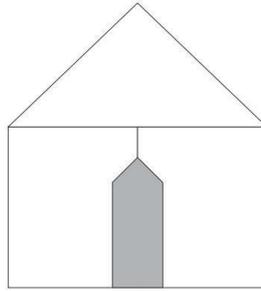
Das Ziel jedes Unternehmens und auch jeder Bank ist es, Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, die einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten. Der Kundenbeitrag sollte den überwiegenden Teil des Bankergebnisses ausmachen.



Die Basis des **Kundenergebnisses** ist in der Regel das Zinsergebnis, jener Beitrag, den jedes Einzelgeschäft zur Zinsspanne leistet. Zusätzlich zur Zinsspanne tragen weitere Produkte und Dienstleistungen des Geschäftsmodells einer Bank zum Kundenergebnis bei:

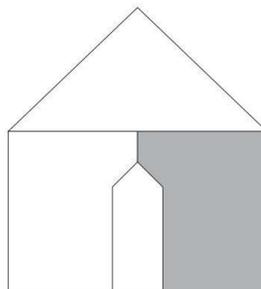
- Erträge aus dem Zahlungsverkehr und aus der Kontoführung
- Zins- und Wertpapiererträge aus dem fungiblen Kreditgeschäft
- Margen aus dem Auslands- sowie dem Devisen- und Valutengeschäft
- Margen aus dem Derivategeschäft
- Erträge aus Kapitalmarktgeschäften mit Kunden

- Beratungserträge, vor allem im Anlagegeschäft



Transferpreise sind das Herz der Bankensteuerung. Transferpreise drücken die Kosten/Erträge aus, die aus der Risikofreistellung der Kundengeschäfte resultieren. Sie sind Opportunitätskosten, was bedeutet, dass sie die Alternative zu den Kundengeschäften am Finanzmarkt ausdrücken, unabhängig davon, ob sie getätigt werden oder nicht. Sie dienen der Definition der Risikopositionen, die das ALM/GBS durch die Einzelgeschäfte übernimmt. Sie definieren auch den Einstandspreis, zu dem das ALM/GBS die Risiken aus dem Kundengeschäft übernimmt.

Eng mit dem Transferpreis verbunden ist die ALM-Steuerung, die als Aufgabe die Begrenzung der Risiken in der Bankbilanz, aber auch die Aufgabe der Erzielung von Erträgen aus der Bankensteuerung hat. Denn die Risiken, die eine Bank in ihre Bilanz nimmt und für die sie auch Eigenkapital halten muss, sind entsprechend zu verzinsen, will eine Bank Kapital und Eigentümer finden.



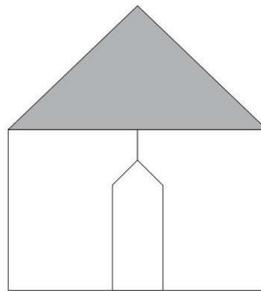
Der Ertrag des Steuerungsgebietes setzt sich im Wesentlichen zusammen aus:

Strukturbeitrag des ALM: Ergebnis der Differenz zwischen allen Aktiva und Passiva zu Transferpreisen. Der Strukturbeitrag wird getrennt nach Zins-, Liquiditäts-, Credit-Spread- und Marktrisiken dargestellt und gesteuert.

Der Strukturbeitrag wird entweder auf Accrual-Basis oder auf Barwert-Basis dargestellt. Auch hier kommt dem ALM/GBS eine wichtige Rolle zu: Der ökonomische Ertrag (Barwert) und das buchhalterische Ergebnis (häufig Accrual, in der Praxis gemischt; siehe Kapitel 1.5.1.: Ergebnismessung im ALM/GBS – Accrual, Barwert und ToR) müssen aufeinander abgestimmt und mit der Bankstrategie in Einklang gebracht werden.

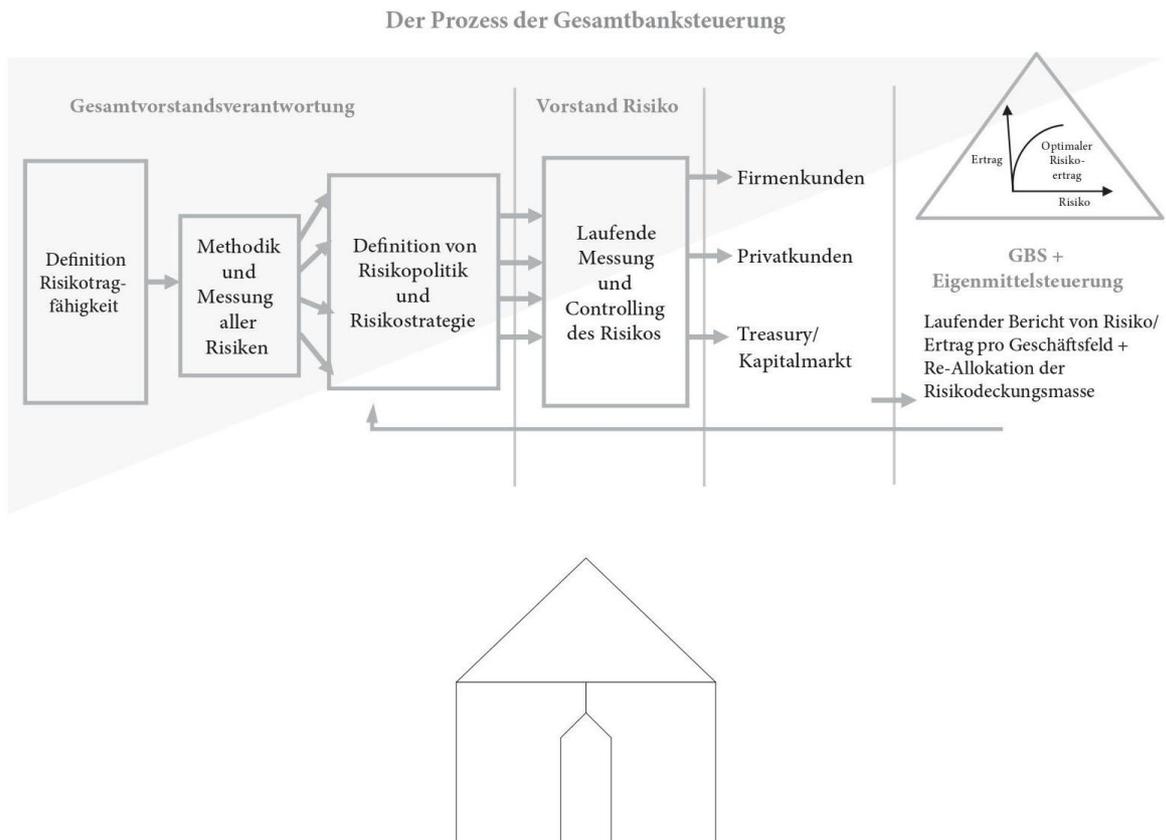
Im Steuerungsteil der Bank befindet sich auch der Zugang der Bank zum Kapitalmarkt. Er erfolgt über das Handelsbuch, in dem der Kauf und Verkauf von Finanzinstrumenten auf eigene Rechnung stattfindet.

Durch die Finanzkrise ist man allgemein zur Auffassung gelangt, dass der Ertrag aus dem Bereich Steuerung und Eigenhandel in einem Geschäftsmodell deutlich geringer sein sollte als der aus den Kundengeschäften.



Im „Dach“ des Bankenmodells findet sich die die **Gesamtbanksteuerung (GBS)**. Sie definiert die Risiko-/Ertragserwartung, die durch das Geschäftsmodell und die Bankenstrategie umgesetzt werden soll. Hier gilt vor und nach der Finanzkrise das Theorem von Markowitz¹: Die Theorie besagt, dass es keinen Sinn macht, unsystematisches Risiko zu halten. Ein optimales Portfolio setzt sich aus risikolosen Titeln und einem perfekt diversifizierten Marktportfolio zusammen. Höhere Ertragserwartung geht mit höherem Risiko einher. Geht das Risiko gegen null, geht auch der Ertrag gegen den risikofreien Satz (der wie die Krisenbekämpfungsmaßnahmen zeigen, auch gegen null gehen kann). Diese Risiko-/Ertragsrelation ist jedoch kein rein theoretisches Konzept: Die Bank definiert sie über das Geschäftsmodell und die daran geknüpfte Risikodeckungsmasse und Ertragserwartungen. Ohne Ressourcen wie Kapital, Know-how, Systeme oder Kundenpotenziale kein Geschäftsmodell. Die Geschäftsleitung einer Bank wird daher auf bestehenden Ressourcen aufbauen und die in Zukunft benötigten Ressourcen in der Bank entwickeln müssen. Drastische Beispiele für Bankenpleiten aufgrund eines Mismatches von Geschäftsmodell und Ressourcen gibt es viele, besonders offensichtlich wurden sie bei der stark nach Süd-Ost-Europa expandierenden Hypo Alpe Adria Bank, wo die Fähigkeit, Kreditnehmer zu beurteilen und zu managen, krass vom expansiven Geschäftsmodell abgewichen ist. Die Strategie und die Risikopolitik einer Bank wird in der Gesamtbanksteuerung in die Eigenkapitalallokation und die Steuerung des Risikos/Ertrags der einzelnen Geschäftseinheiten übersetzt. Dieser Kreislauf wird durch den ICAAP auch vom Gesetzgeber auf sein Funktionieren und seine Nachhaltigkeit überprüft.

¹ Vgl. Harry M. Markowitz: Portfolio Selection, Journal of Finance, 7, 1952, ISSN 0022-1082, S. 77–91.



Die gesetzlichen Rahmenbedingungen: Die Möglichkeiten der Aktionäre und der Geschäftsleitung einer Bank, über ihr Geschäftsmodell unabhängig zu entscheiden, ist durch die Bankgesetzgebung begrenzt. Die Bankgesetzgebung ist vor allem darauf ausgerichtet, die Risiken des Finanzsektors zu begrenzen. Aber auch sie unterliegt dem Markowitz'schen Theorem: Je weniger Risiko der Finanzsektor eingehen darf, desto weniger Aufgaben in der Transformationsfunktion wird er übernehmen und Erträge erzielen können. Oder umgekehrt – eine Begrenzung der Risiken begrenzt die Volatilität der Ergebnisse des Finanzsektors, reduziert die Anzahl der Finanzkrisen, reduziert aber auch die Aufgaben, die der Bankensektor übernehmen kann. Die aktuelle Gesetzgebung ist dabei sehr konservativ angelegt: Banken müssen, wenn man die aktuelle Bankgesetzgebung (Basel 3 und Weiterentwicklungen) in einen kurzen Satz bringt, auch unter Stressbedingungen weiter funktionsfähig bleiben.

Um das zu erreichen, werden die Transformationsmöglichkeiten der Banken eingeschränkt (Liquiditätspuffer in der LCR, Begrenzung der Fristentransformation in der NSFR, Guidelines zur Zinsrisikobegrenzung im Bankbuch, Begrenzung und Verteuerung der offenen Marktrisiken), damit die Chancen, Krisen durchzutau-chen, erhöht werden.

Wesentlich bei den neuen Regeln ist, dass nicht nur die formale Einhaltung der Regeln überwacht wird, sondern dass auch die Prozesse zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen Bestandteil der Überprüfung sind (siehe „Säule 2“). Darüber hinaus sorgen umfangreiche Compliance-Anforderungen mit dazugehörigen

direkt an das Management gerichteten Strafbestimmungen dafür, dass die Geschäftsmodellgrenzen des Gesetzgebers auch wirklich eingehalten werden.

Hier ist das ALM und die GBS mit einer großen und sich laufend erweiternden Zahl an Regularien im Fokus: **Alle Steuerungsmaßnahmen, die Risikomessung, die Organisation mit ihren AKVs (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen) und auch Limite und Maßnahmen zur Limiteinhaltung müssen streng compliant sein.** Um das zu schaffen, müssen das Management sowie APM und GBS proaktiv kommende Gesetzgebungen antizipieren und in ihr Geschäftsmodell implementieren. Hierzu bedarf es sowohl geschulter wie auch ausgebildeter Personen, sowie kontinuierlicher Weiterbildung – auch hierfür gibt es Compliance-Anforderungen.

► Zusammenfassung

ALM ist die Steuerung der Risiken in der Bilanzstruktur.

GBS ist die Steuerung des Geschäftsmodells entsprechend den Vorgaben von AR und GL. Sie fokussiert sich auf die Eigenkapitalallokation und Risiko-/Ertragssteuerung der Geschäftsfelder.

Die Geschäftsmodelle von Banken haben einen gemeinsamen Kern: Bonitätsbeurteilung, Kreditnehmermanagement und eine Zinsspanne, die sich aus den Aktiva und Passiva der Bilanz ergeben.

Darüber hinaus zeichnen sich Geschäftsmodelle von Banken durch ein Mehr oder Weniger an Kreditkäufen/-verkäufen, Zahlungsverkehr, Termin- und Optionsgeschäft und Kapitalmarktgeschäft aus. Im ALM laufen die Risiken aller Einzeltransaktionen zusammen.

Das Geschäftsmodell ist durch die Ressourcen einer Bank bestimmt, Ressourcen, die es bereits gibt oder die entwickelt werden müssen: Zu den wichtigsten Ressourcen zählen Kundenpotenziale, Mitarbeiter-Know-how, günstige Kostenpositionen, Markt-Know-how im Kreditgeschäft sowie Risiko-Management-Systeme.

Der Regulator begrenzt die Möglichkeit von AR und GL, Geschäftsmodelle zu entwickeln und verfolgt vor allem das Ziel, die Risiken des Finanzsektors für die Gesamtwirtschaft zu begrenzen. Die aktuelle Gesetzgebung ist nicht nur auf die Einhaltung von Regeln, sondern auch auf die Fähigkeit, diese Regeln einzuhalten (siehe Prozesse und Compliance-Regeln), ausgerichtet.

Zur Steuerung des Geschäftsmodells Bank ist das Kundengeschäft risikofrei zu stellen, denn das Kundengeschäft trägt nicht die Verantwortung für das Eingehen oder Absichern von Risiken. Die Verantwortung dafür liegt im ALM und der Gesamtbanksteuerung. Die Mitübernahme der Risiken aus dem Kundenbereich hat ALM/GBS die Einhaltung regulativer und interner Limits sicherzustellen und auf das allozierte Risikokapital Ertrag zu erwirtschaften.