

**Denise Manns / Fähnrich, Christian / Christian
Fähnrich**

Konzeptionsentwicklung im Treasury-Management für Banken

Unter besonderer Berücksichtigung der Zinsbuchsteuerung

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2007 Diplom.de
ISBN: 9783836606738

Denise Manns / Fähnrich, Christian, Christian Fähnrich

Konzeptionsentwicklung im Treasury-Management für Banken

Unter besonderer Berücksichtigung der Zinsbuchsteuerung

Denise Manns / Christian Fähnrich

Konzeptionsentwicklung im Treasury-Management für Banken

*Unter besonderer Berücksichtigung der
Zinsbuchsteuerung*

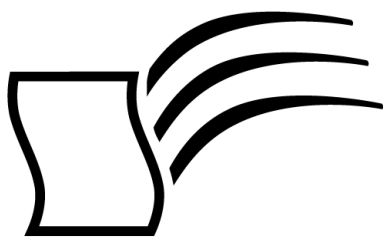
Diplomarbeit

Fachhochschule Koblenz

Fachbereich Betriebswirtschaft

Institut für Finanzierungs- und Investitionscontrolling

September 2007



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Denise Manns / Christian Fähnrich

Konzeptionsentwicklung im Treasury-Management für Banken

Unter besonderer Berücksichtigung der Zinsbuchsteuerung

ISBN: 978-3-8366-0673-8

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. Fachhochschule Koblenz, Koblenz, Deutschland, Diplomarbeit, 2007

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007

Printed in Germany

Vorwort Ralf Anacker

In Zeiten sich weiter reduzierender Margen im Kundengeschäft ausgelöst u.a. durch den zunehmenden Wettbewerb am Bankenmarkt stellt die Einführung und Umsetzung eines Treasury-Konzeptes auf Basis einer integrierten Rendite- / Risikosteuerung vor allem für die Genossenschaftsbanken und Sparkassen einen wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor dar.

Zusätzlich wird in 2008 mit Einführung und Umsetzung der Vorschriften aus Basel II für die o.g. Bankengruppen die Notwendigkeit und die Bedeutung eines umfassenden Treasury-Managements inklusive einer integrierten Rendite- / Risikosteuerung noch zunehmen.

Im Mittelpunkt des Buches stehen die Ausführungen, die aufzeigen, wie am Beispiel einer Genossenschaftsbank ein Treasury-Konzept mit Schwerpunkt auf der zentralen Struktursteuerung / Bilanzstrukturmanagement erfolgreich eingeführt und umgesetzt werden kann.

Das Buch lässt sich dabei in zwei wesentliche Teile, den theoretischen und den praktischen Teil unterteilen. Dabei arbeiten die Autoren die wichtigen Kernfragen bei der Einführung und Umsetzung eines Treasury-Management in Genossenschaftsbanken mit folgenden Schwerpunkten heraus:

Theoretischer Teil:

- Neue Entwicklungen und sich daraus ergebende Veränderungen / Anforderungen für die Risikosteuerung / Risikomanagement der Banken (Kapitel 1)
- Theoretische Grundlagen in der Banksteuerung insbesondere mit Fokus auf dem dualen Steuerungsmodell und der Rendite-/ Risikosteuerung (Kapitel 2)
- Darstellung eines modernen Treasury-Management mit Schwerpunkt auf die Einordnung des Treasury in die Gesamtbankorganisation und der Abgrenzung zum Bereich Controlling innerhalb der Bank (Kapitel 3)

- Beschreibung der Funktionen und Aufgaben des Treasury-Management mit Schwerpunkt auf der zentralen Struktursteuerung / Bilanzstrukturmanagement (Kapitel 4)

Praktischer Teil:

- Exemplarische Umsetzungsschritte zur erfolgreichen Implementierung eines Treasury-Management in Genossenschaftsbanken (Kapitel 5)
- Fallstudie zum Aufbau und Umsetzung eines Treasury-Konzeptes in der Alpha-Bank, dabei werden als Basis normierte aktuelle Daten zum Portfolio und dem Gesamtbank-Cashflow ausgewählter Genossenschaftsbanken verwendet (Kapitel 6)
- Darstellung und Umsetzung einer möglichen Soll-Konzeption zur Verbesserung der Ertrags- und Risikosituation in der Alpha-Bank mit anschließendem Controlling der Umsetzungsschritte (Kapitel 7)

Ralf Anacker
Banking Consultant

Vorwort Prof. Heinrich Bockholt

In Ihrem Werk entwickeln die die Autoren die Konzeption des Treasury Managements im Rahmen einer Gesamtbanksteuerung, die eine permanente Aufgabe jeder Bank darstellt.

Die Komplexität ist leichter zu formulieren als für die Praxis umzusetzen.

Eine gewisse Quadratur des Kreises ist zu lösen:

- die Erzielung eines ausreichenden Marge in der Bank
- die Erkennung und Bewertung von Risiken
- der Aufbau eines erfolgreichen Treasury Managements
- die Umsetzung dieses Instrumentes.

Bemerkenswert ist es, dass die Autoren in einer Fallstudie demonstrieren, wie sie den Wissenschaftsbezug ihrer Arbeit mit der Praxisrelevanz verknüpfen.

Ich wünsche viel Erfolg mit diesem Buch, dass für Theoretiker und Praktiker gleichermaßen wertvoll ist.

Prof. Heinrich Bockholt

Prof. an der FH Koblenz für
Finanzierung und Investition/
Finanzierungs- und Investitionscontrolling

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1. Einführung in die Thematik.....	1
1.2. Aufbau des Buches	2
1.3. Ziel des Buches.....	4
2. Theoretische Grundlagen.....	5
2.1. Struktur des deutschen Bankensystems	5
2.2. Grundsatz Struktursteuerung	5
2.3. Instrumente des Dualen Steuerungsmodells.....	7
2.4. Risiko- und Ertragsorientierung	9
2.4.1. Risikoorientierung	10
2.4.2. Ertragsorientierung	11
2.5. Bankbilanz	13
2.6. Der Eigenkapitalbegriff.....	14
2.7. Basel II.....	15
2.8. MaRisk.....	18
2.9. Risikokategorien.....	19
2.9.1. Finanzrisiken vs. operationelle Risiken.....	20
2.9.2. Transaktionsrisiken vs. Positionsrisiken.....	21
2.9.3. Erfolgsrisiken vs. Liquiditätsrisiken.....	22
2.9.4. Gegenparteiernisiken vs. Marktrisiken.....	22
2.9.5. Liquiditätsrisiken	24
2.9.6. Einzelgeschäfts- vs. geschäftsstrukturbezogenen Risiken.....	26
2.9.7. Systematische vs. unsystematische Risiken	26
3. Einführung in das Treasury-Management.....	27
3.1. Historische Entwicklung des Treasury-Management.....	27
3.2. Definition des Treasury	28
3.3. Einordnung des Treasury in die Gesamtbankorganisation	29
3.4. Unterscheidung Risikomanagement und -controlling	33
3.5. Steuerungskonzeptionen des Treasury-Management	34
3.6. Organisatorischer Aufbau der Treasury-Abteilung	35

3.7.	Strukturausschuss	38
3.8.	Basisvoraussetzung für ein Treasury-Management.....	38
4.	Funktionen und Aufgaben des Treasury-Management	40
4.1.	Risiken im Treasury-Management	40
4.2.	Funktionen/ Aufgaben des Treasury.....	46
4.2.1.	Handel.....	46
4.2.1.1.	Philosophien von Handelsgeschäften.....	47
4.2.1.2.	Handelsstrategien	49
4.2.2.	Liquiditätssteuerungsfunktion	50
4.2.3.	Research.....	52
4.2.4.	Unterstützungsfunktion	54
4.2.5.	Asset-Liability-Management	57
4.2.6.	Strategische Asset Allocation	59
4.2.6.1.	Assetklassen	61
4.2.6.2.	Benchmarks in der strategischen Asset Allocation	64
4.3.	Buchsteuerung	66
4.3.1.	Strategisches Zinsbuch	68
4.3.2.	Strategisches Aktienbuch	68
4.3.3.	Strategisches Währungsbuch.....	69
4.3.4.	Handelsbücher	70
4.4.	Grundlagen der modernen Portfoliotheorie.....	70
4.5.	Methoden zum Risikomanagement	72
4.5.1.	Eigenmanagement von Risiken	72
4.5.2.	Fremdmanagement von Risiken	73
5.	Umsetzungsschritte zur Einführung eines Treasury.....	76
6.	Fallstudie: Konzeptentwicklung der Alpha-Bank eG	80
6.1.	Vorstellung der Alpha-Bank eG	80
6.2.	Bestimmung der Risikotragfähigkeit der Alpha-Bank eG	81
6.3.	Limitsystem	84
6.4.	Benchmarkmodel der Alpha-Bank eG	89
6.5.	Wege zur Verbesserung des Alpha-Bank-Portfolios.....	91
6.6.	Entwicklung der Cashflows.....	93
6.6.1.	Grundlagen der Cashflow-Generierung.....	93
6.6.2.	Die Cashflow-Struktur der Alpha-Bank eG	95

7. Entwicklung eines Treasurykonzeptes	100
7.1. Planung des Projektes „Treasury-Abteilung“	101
7.2. Umsetzung der Soll-Konzeption in der Alpha-Bank eG	104
7.2.1. Allgemeine Umsetzungsschritte des Soll-Konzeptes	104
7.2.2. Umsetzung des Sollkonzeptes in Eigenanlageprodukten	106
7.3. Überprüfung des Soll-Konzeptes im laufenden Geschäft	111
8. Fazit und Ausblick.....	113
Anhangverzeichnis.....	VI
Glossar	VIII
Abbildungsverzeichnis	XIV
Literaturverzeichnis	XVI

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Englisch	Deutsch
A		Ratingnote (Schulnote 1-)
AAA		Ratingnote (Schulnote 1+)
ABS	asset backed security	forderungsbesichertes Wertpapier
Abs.		Absatz
ALM	Asset- Liability- Management	Aktiv-/Passivsteuerung
APM		Aktiv-/Passivmanagement
AZ		Aktivzins
BaFin		Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BP		Basispunkte
DB		Deckungsbeitrag
DM		Deutsche Mark
EDV		Elektronische Datenverarbeitung
eG		eingetragene Genossenschaft
EK		Eigenkapital
erw.		erwartete/r
EUREX	European Exchange	Europäische Börse
Euribor	European Interbank offered rate	Europäischer Interbanken Zinssatz
GKM		Geld- und Kapitalmarkt
GuV		Gewinn und Verlustrechnung
HD		Haltedauer
hEK		haftendes Eigenkapital
HGB		Handelsgesetzbuch
i	interest rate	Zinssatz
KAGG		Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften
KWG		Kreditwesen Gesetz
MaH		Mindestanforderungen an das betreiben

		von Handelsgeschäften
MaIR		Mindestanforderungen an die interne Revision
MaK		Mindestanforderungen an das betreiben von Kreditgeschäften
MaRisk		Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Mrd.		Milliarden
op.		operationelle
OTC	Over the Counter	Außerbörslicher Handel
PZ		Passivzins
RAP		Rechnungsabgrenzungsposten
RAPM	Risk Adjusted Profitability Measurement	Risiko adjustierte Performance Maße
RAROC	Risk Adjusted Return on Capital	Risikoadjustierter Rückfluss aus dem Kapital
RechKredV		Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute
RORAC	Return on Risk adjusted Capital	Rückfluss aus Risikoadjustiertem Kapital
SB		Selbstbedienung
t	time	Zeit
T		Tag
TEuro		Tausend Euro
Tsd.		Tausend
USD		US Dollar
VaR	Value at Risk	Wert im Risiko
VQ		vorheriges Quartal
vs.		versus
WP		Wertpapier
ZSK		Zinsstrukturkurve

1. Einleitung

1.1. Einführung in die Thematik

Aktuell befindet sich die Bankenwelt in einem geschäftspolitischen Umbruch. Nach dem grundlegenden Wandel in den achtziger Jahren, der von den Wachstumsphilosophien der sechziger Jahre hin zu einer ertragsorientierten Banksteuerung geführt hat, erfolgt nun eine erneute Anpassung der Geschäftspolitik.

Ausgelöst durch den starken Margendruck im Kundengeschäft versuchen die Banken zusätzliche neue attraktivere Geschäftsfelder zu erschließen. Unterstützt wird dieser Veränderungsprozess durch aufsichtsrechtliche Anforderungen, wie z.B. MaRisk und Basel II. Als Resultat dieser Veränderungen erfolgte eine stärkere Fokussierung auf ein adäquates Treasury-Management in den Kreditinstituten, welches zur Gesamtbanksteuerung und zum Gesamtbankrisikomanagement eingesetzt wird. Die gerade skizzierte Entwicklung der Kreditinstitute aufgrund von Gesetzesänderungen und Marktentwicklung machen ein Treasury in einem Kreditinstitut von entsprechender Größe (wie z.B. der Commerzbank) unabdingbar, da die Geschäfte im Eigenhandel und die bearbeiteten Märkte zu komplexe Strukturen aufweisen. Folglich werden für diese Bereiche Spezialisten benötigt, welche gemäß MaRisk vom Risikocontrolling organisatorisch streng getrennt sein müssen.¹

Somit steht nicht mehr so sehr das Streben nach größeren Marktanteilen im Vordergrund, sondern eine stärkere Rentabilitätsorientierung unter Beachtung des jeweiligen Risikos (Triade des Bankmanagements). Dies hat zur Folge, dass in vielen Bankhäusern eine wertorientierte zweidimensionale Risk-Return-Steuerung mit Benchmarks zur Risikoidentifizierung und -bewertung eingesetzt wird. Um die vorhandenen Ertragspotentiale nutzen zu können, sind die Kreditinstitute heutzutage bereit in einem kalkulierbaren Rahmen Risiken (Zins-, Aktien- und Währungsrisiken) einzugehen. Eine der zentralen

¹ Vgl. Eller, Gruber, Reif: Risikomanagement und Risikocontrolling im modernen Treasury-Management, S.11

Aufgaben des Treasury-Managements ist die Steuerung dieser Risiken.²

1.2. Aufbau des Buches

Nach einem einführenden ersten Kapitel werden im zweiten Kapitel zunächst die theoretischen Grundlagen im Hinblick auf die Struktur des deutschen Bankensystems, sowie die Grundlagen der Struktursteuerung, erläutert. Weiterhin beschäftigt sich das Kapitel mit den Instrumenten des dualen Steuerungsmodells, darauf aufbauend wird in die risiko- und ertragsorientierte Gesamtbanksteuerung eingeführt. Nachdem die allgemeinen Grundlagen der Gesamtbanksteuerung erläutert wurden, folgt die Darstellung der Bankbilanz. Aus der Erklärung der Gesamtbankbilanz wird der Eigenkapitalbegriff speziell herausgegriffen und im darauf folgenden Kapitel, aufgrund seiner Bedeutung in der Bankenwelt, explizit erläutert. Vom Eigenkapitalbegriff wird dann auf die rechtlichen Grundlagen zum Führen von Bankgeschäften übergeleitet. So wird zunächst im Rahmen der rechtlichen Grundlagen auf Basel II eingegangen, dabei ist den MaRisk in diesem Zusammenhang ein eigenes Kapitel gewidmet, da sie eine besondere Bedeutung für das Treasury bzw. Risikomanagement haben. Anschließend werden die einzelnen Risikokategorien erläutert, welche bei einer Geschäftstätigkeit im Bankensektor auftreten können.

Das dritte Kapitel führt in das Treasury-Management ein. Zuerst ein kurzer historischer Blick auf die Entwicklung des Treasury, darauf folgend eine Definition als Basis einer organisatorischen Einordnung bzw. Abgrenzung innerhalb der Gesamtbankorganisation. Durch die Differenzierung von Risikomanagement und -controlling, werden auch die MaRisk in die theoretische Erläuterung des Treasury eingebunden. Im anschließenden Kapitel werden zunächst die grundsätzlichen Steuerungskonzeptionen erläutert, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die organisatorischen Strukturen des Treasury hat. Aufbauend auf den Steuerungskonzeptionen des Treasury werden die grundsätzlichen organisatorischen Strukturen einer Treasury-Abteilung dargestellt. Ein eigener Abschnitt beschäftigt sich mit der Bedeutung des Strukturausschusses im Rahmen der Organisation des Treasury. Im

² Vgl. Eller, Gruber, Reif: Risikomanagement und Risikocontrolling im modernen Treasury-Management, S.11