

Sebastian Bodemer | Peter Vollenweider

Treasury und Risikocontrolling in Banken

Organisation, Aufgaben
und aktuelle Herausforderungen

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

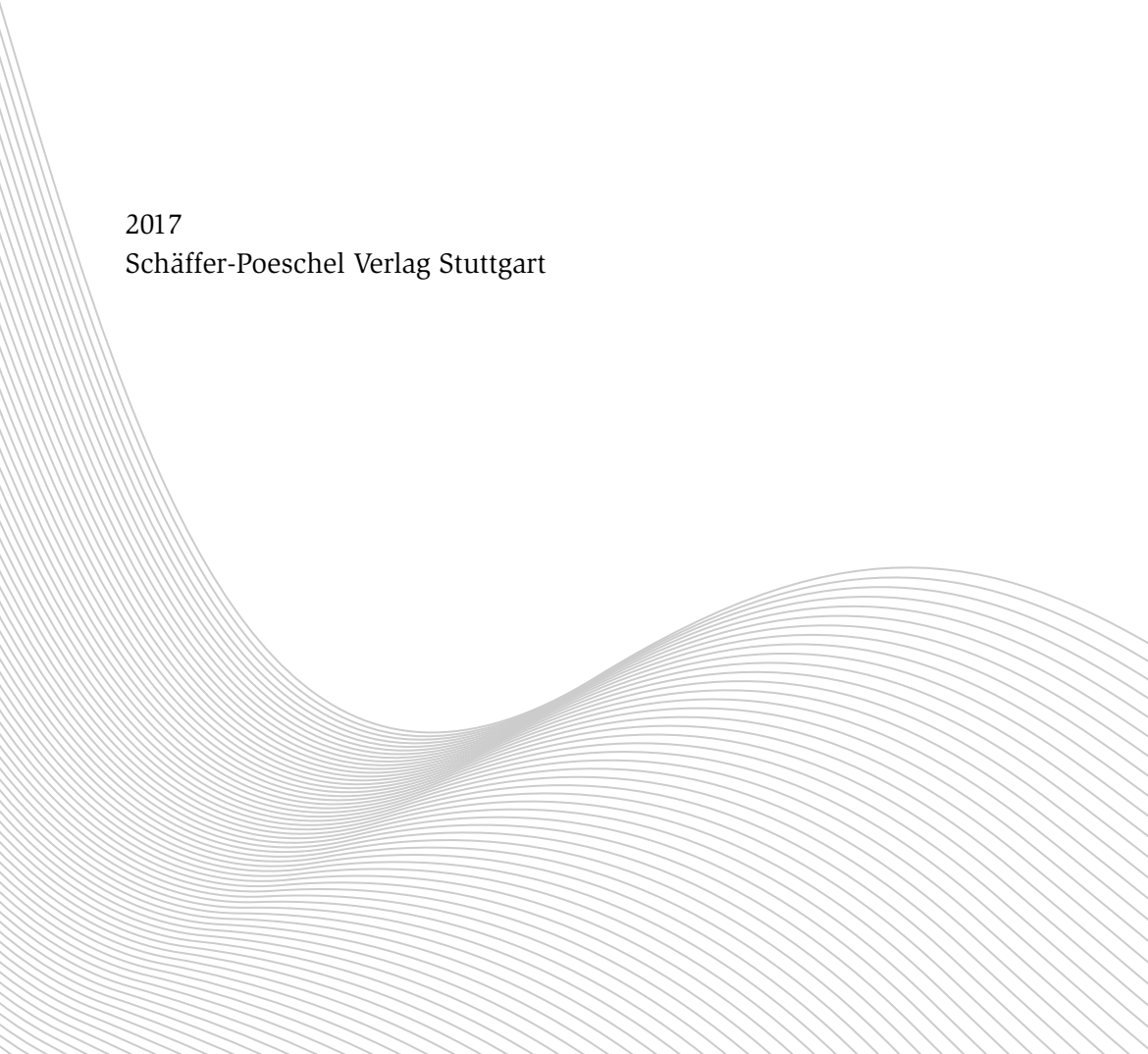
Sebastian Bodemer/Peter Vollenweider

Treasury und Risikocontrolling in Banken

Organisation, Aufgaben und aktuelle Herausforderungen

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3858-2 Bestell-Nr. 11425-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3859-9 Bestell-Nr. 11425-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4046-2 Bestell-Nr. 11425-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: primustype Hurler GmbH, Notzingen
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

Juni 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Systemische und strategische Risiken beeinflussen den Erfolg von Banken nachhaltig. Zudem sind Liquiditäts-, Zins-, Währungs- und Kreditrisiken für sie von großer Bedeutung. Diese finanziellen Risiken müssen identifiziert, limitiert, gemessen, überwacht und gesteuert werden. Die Risikomessung und -steuerung ist die Aufgabe des Risikocontrollings und des Treasurys. Die Autoren erläutern die Rolle und die Bedeutung dieser Abteilungen für die Banksteuerung und zeigen die Arbeitsweise sowie aktuelle Herausforderungen auf.

Die Inhalte sind weniger auf international tätige Großbanken als vielmehr auf regionale Institute ausgerichtet. Im Vordergrund stehen betriebswirtschaftliche Ansätze für eine erfolgreiche bankinterne Risikomessung und -steuerung jedoch nicht regulatorische Anforderungen. Dem Leser wird ein Gesamtüberblick über die Aufgaben und Herausforderung des Risikocontrollers und Treasurers gegeben. Die Rolle in der Gesamtbank nimmt breiten Raum ein – schließlich laufen viele Fäden des Bankgeschäfts in der Risikosteuerung zusammen. Im Vordergrund steht ein qualitativer Überblick über Risikomessmethoden und Steuerungsstrategien.

Das Buch richtet sich an diejenigen, die die Risikosteuerung einer Bank nachhaltig verstehen wollen, ohne das große Ganze aus dem Auge zu verlieren. Zielgruppen sind die Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater genauso wie Hochschulabsolventen, die einen Start im Treasury und Risikocontrolling anstreben.

Die drei Kapitel können unabhängig voneinander gelesen werden – je nach Vorkenntnissen oder aktuellem Interesse. Darüber hinaus dient der gewählte Aufbau in Kombination mit einem detaillierten Register auch der Nutzung als Nachschlagewerk.

Das erste Kapitel erläutert das Geschäftsmodell »Bank«. Dabei wird deutlich, dass die finanziellen Risiken der Banken aus der volkswirtschaftlichen Transformationsfunktion von Banken resultieren. In der Folge werden die Erfolgsquellen und die Bilanzstruktur einer Bank erläutert, der Begriff des Risikos definiert, die unterschiedlichen für Banken relevanten Risikoarten klassifiziert und die Konzepte Liquidität und Kapital abgegrenzt. Damit ist die Grundlage für das Verständnis der modernen Bankrisikosteuerung gelegt.

Das zweite Kapitel vertieft die Treasury- und Risikocontrolling-Mandate. Dafür werden die Aufgaben und die organisatorische Einbettung sowie die jeweiligen

Unterabteilungen beschrieben. Anhand von Beispielen werden die Notwendigkeit der Funktionstrennung dargestellt und die Operationalisierung der Risikosteuerung mittels Gremien wie Asset-Liability-Committee erörtert.

Die Risikomessung und Risikosteuerung der einzelnen Risikoarten wird im dritten Kapitel vertieft. Die Kapitel orientieren sich im Wesentlichen an der Aufbauorganisation des Treasurys und beinhalten das Liquiditätsmanagement, das Asset-Liability-Management, das Währungs- und Kapitalmanagement sowie das Kreditmanagement. Zusätzlich werden Aspekte eines Transferpreissystems anhand der Marktzinsmethode dargestellt. Da Treasury und Risikocontrolling primär auf Modellen aufbauen, werden zudem das Modellrisiko bzw. die Modellvalidierung betrachtet.

Wir wünschen den Lesern eine interessante und lehrreiche Lektüre: Sei es als Einstieg in die Thematik, als Wiederholung für einen Gesamtüberblick oder als Nachschlagewerk.

Zürich, im März 2017
Sebastian Bodemer

Peter Vollenweider

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Geschäftsmodell »Bank« verstehen	1
1.1 Von der volkswirtschaftlichen Rolle der Bank zur Bilanzstruktur	1
1.2 Die Bankbilanz einer Regionalbank	3
1.3 Weitere Aspekte der Bilanzstruktur	8
1.4 Ertragsquellen einer Bank	12
1.5 Risikodefinition	15
1.6 Risiko: Erwarteter vs. unerwarteter Verlust	18
1.7 Risikoarten im Bankgeschäft	19
1.8 Risiko und Chance	24
1.9 Risikomanagement-Kreislauf	26
1.10 Motive der finanziellen Risikosteuerung	28
1.11 Überblick über Risikomessverfahren	29
1.12 Konzept: Liquidität versus Kapital	32
1.13 Die Basler Rahmenwerke	34
1.14 Liquiditäts- vs. Zinsrisiko als unterschiedliche Perspektiven	35
2 Treasury und Risikocontrolling: Mandat und Governance	37
2.1 Abgrenzung der Begrifflichkeiten	37
2.2 Mandate von Treasury und Risikocontrolling	39
2.3 Einbettung in die Bankorganisation	45
2.4 Governance der Risikoorganisation	47
2.5 Aufbauorganisation von Treasury und Risikocontrolling	52
3 Bilanzstruktur- und finanzielles Risikomanagement	59
3.1 Liquiditätsmanagement	59
3.1.1 Dimensionen des Liquiditätsrisikos	59
3.1.2 Verantwortlichkeiten der Liquiditätsrisikosteuerung	62
3.1.3 Risikomodelle zur Messung der Liquiditätsrisiken	63

3.1.4	Maßnahmen zur Steuerung des Liquiditätsrisikos	69
3.1.5	Liquiditätsnotfallplanung	72
3.1.6	Abwicklung von Banken: Recovery and Resolution Planning ..	74
3.1.7	Wesentliche Herausforderungen	74
3.1.8	Zusammenfassung	75
3.2	Asset-Liability-Management (Zinsrisikomanagement)	75
3.2.1	Grundprinzipien des Asset-Liability-Management	76
3.2.2	Zinssätze und Zinsstrukturkurven	77
3.2.3	Perspektiven des Zinsrisikos	82
3.2.4	Exkurs: Barwert- und Einkommenseffekt am Beispiel	85
3.2.5	Zinsrisikomessverfahren	85
3.2.5.1	Verfahren der Einkommensperspektive	85
3.2.5.2	Verfahren des Vermögenseffekts	89
3.2.6	Zinsbindungen bei unterschiedlichen Produkten	92
3.2.7	Steuerung des Zinsrisikos mit Benchmarks	98
3.2.8	Steuerung mit Derivaten	100
3.2.9	Aktuelle Herausforderungen	104
3.2.10	Wichtige ALM-Kennzahlen	105
3.2.11	Zusammenfassung	106
3.3	Währungsmanagement	108
3.3.1	Bedeutung des Währungsmanagements	108
3.3.2	Verantwortlichkeiten	109
3.3.3	Absicherungsstrategien	109
3.3.4	Derivative Finanzinstrumente	110
3.3.5	Zusammenfassung	111
3.4	Kapitalmanagement	111
3.4.1	Generelle Grundsätze des Kapitalmanagements	111
3.4.2	Verantwortlichkeiten	112
3.4.3	Kapitaladäquanz aus unterschiedlicher Perspektive	113
3.4.4	Kapitalplanungsprozess	117
3.4.5	Kapitalallokation	118
3.4.6	Kapitalkosten in der Deckungsbeitragsrechnung	120
3.4.7	Herausforderungen und Zusammenfassung	120
3.5	Kreditrisikomanagement	121
3.5.1	Generelle Einordnung	121
3.5.2	Messung des Kreditrisikos	122
3.5.3	Steuerung des Kreditrisikos	125
3.5.4	Zusammenfassung und Herausforderungen	127
3.6	Transferpreise	128
3.6.1	Ziele eines Transferpreissystems	128

3.6.2	Grundsätzliche Ansätze von Transferpreissystemen.....	129
3.6.3	Marktzinsmethode: Trennung von Treasury und Kundengeschäft	130
3.6.4	Markzinsmethode: barwertige versus periodische Sichtweise	131
3.6.5	Transferpreise: Allokation effektiver Treasurypreise	133
3.6.6	Herausforderungen und Zusammenfassung.....	134
3.7	Modellrisiko und -validierung.....	135
3.7.1	Modellrisiko als eigenes Risiko	135
3.7.2	Modellrisikoreduzierende Maßnahmen.....	137
3.7.3	Verantwortlichkeit der Modellvalidierung und Herausforderungen	139
	Literaturverzeichnis	141
	Stichwortverzeichnis	143
	Die Autoren	147