

## Verknüpfung von Gesamtbanksteuerung und Asset Allocation

Eine integrierte Gesamtbanksteuerung stellt die Primärgenossenschaften in der Praxis vor vielfältige Herausforderungen. Zum einen sind die verschiedenen betriebswirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen. Zum anderen müssen die Ertragsanforderungen des Gesamtbankportfolios unter Berücksichtigung der strategischen Ziele, des vorhandenen Risikokapitals und der sich ständig ändernden Situation an den Kapitalmärkten erreicht werden. Die WGZ Bank unterstützt ihre Mitgliedsbanken hierbei mit der Beratungsleistung „Asset Allocation auf Gesamtbankebene“. Ausgehend von einer reinen Optimierung des Depot-A wurde die Asset-Allocation-Beratung dahingehend weiterentwickelt, dass nun auch das Kundenkreditgeschäft sowie die Verbindlichkeiten der Bank in die Analysen integriert werden. Die Optimierungsmaßnahmen berücksichtigen die individuellen Strategien und Rahmenbedingungen der Bank und werden gemeinsam mit den Verantwortlichen vor Ort erarbeitet. So können die Aktivitäten genau auf die Belange des Kunden ausgerichtet und konsequent umgesetzt werden.

### Reaktion der Banken auf Marktumfeld und Margendruck

Die Ertragslage vieler genossenschaftlicher Primärbanken hat sich in den letzten Jahren drastisch verschlechtert. Die über einen langen Zeitraum flache Zinsstrukturkurve und sinkende Margen im Kundengeschäft haben bei vielen Primärgenossenschaften das Bedürfnis geweckt, die Funktion der Eigenanlagen als Ertragssäule und Ertragsstabilisator der Bank auszubauen. So können die geringeren Margen anderer Bereiche teilweise ausglich werden. Zu diesem Ziel wurde entsprechend der Portfoliotheorie von Markowitz eine stärkere Diversifikation im Eigenanlagenportfolio

aufgebaut. Nach Markowitz kann bei Aufteilung des Portfoliovolumens auf mehrere Titel, die relativ unabhängig voneinander auf Marktbewegungen reagieren, das Risiko bei gleichem Ertrag reduziert oder höhere Erträge bei gleichbleibendem Risiko erzielt werden. Dementsprechend investierten viele Banken in Anlageformen, die über die klassischen Zinsprodukte hinausgehen (zum Beispiel Aktien, Rohstoffe, strukturierte Produkte). Hierdurch sollten zum einen höhere Erträge erzielt und zum anderen die Abhängigkeit von der Euro-Zinskurve reduziert werden.

Die jüngste Vergangenheit hat gezeigt, dass Diversifikationsstrategien kein Garant für angestrebte Ertragssteigerungen sind. Dies hat insbesondere folgende Gründe:

– Die gewählten Assetklassen sind beobachtungsintensiv. Eine längerfristig ausgerichtete Buy-and-Hold-Strategie ist aufgrund der im Zuge der Finanzmarktkrise erhöhten Marktpreisvolatilitäten kaum mehr möglich. Vielmehr erfordert insbe-

sondere die Investition in strukturierte Produkte eine genaue Analyse und Beobachtung des Marktsegmentes sowie die Möglichkeit und die Bereitschaft, kurzfristig auf negative Entwicklungen zu reagieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Wertentwicklung nicht mit den periodischen Ergebniszielen des Jahresabschlusses vereinbar ist.

– Die im Rahmen der Portfoliodiversifikation berücksichtigten Korrelationen waren zeitweise höher als erwartet. So betraf die Ausweitung der Credit Spreads sowohl Assetklassen mit materiellen Bonitätsverschlechterungen als auch solche ohne Bonitätsverschlechterungen. Die Finanzmarkt- und Liquiditätskrise beeinträchtigte auch substanziell gute Produkte wie beispielsweise Pfandbriefe. Die Diversifikationsmaßnahmen zeigten daher nicht den gewünschten Erfolg.

– Die Kenntnis über die Risikostrukturen der gekauften Produkte war in Teilen unzureichend. So wurde zum einen vielfach „blind“ externen Ratings vertraut, die jedoch – wie sich herausstellte – oftmals erst sehr spät oder erst im Nachgang eingetretene Bonitätsverschlechterungen anzeigten. Zum anderen war die Mechanik der komplexen Strukturen, beispielsweise die Verlustverteilungen bei eintretenden Kreditereignissen, nicht allen handelnden Personen vollständig transparent.

### Verknüpfung von Theorie und Praxis

Im Ergebnis führte dies zu Investitionen in Produkte, die nicht in das Risikoprofil des jeweiligen Instituts passen.

Die von der WGZ Bank angebotene Beratungsleistung „Asset Allocation auf Gesamtbankebene“ begegnet den vorgenannten Problemen auf zwei Ebenen:

*André Wöllenweber, Leiter Beratung Eigenanlagen Mitgliedsbanken, und Frank Schmeing, Projektleiter Organisationsberatung, beide WGZ BANK AG Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank, Düsseldorf*

*Die Depot-A-Beratung für die Genossenschaftsbanken lässt sich aus Sicht der Autoren deutlich optimieren, wenn neben der klassischen Asset Allocation mit dem Kundenkreditgeschäft und den Verbindlichkeiten der Institute weitere zentrale Elemente des Risikoprofils mit einbezogen werden. Ihr Haus hat dazu ein Konzept aufgesetzt, das den Primären neben der Beratung in einem vierstufigen Prozess auf Wunsch auch Hilfestellung bei der praktischen Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen anbietet. (Red.)*

- Zum einen wird die Asset-Allocation-Analyse der Bank dahingehend erweitert, dass sämtliche Risikoarten in die Optimierung integriert und die Teilbücher (Zins- und Kreditbuch sowie Depot-A) im Sinne eines Gesamtbankportfolios gesteuert werden (Abbildung 1).

- Zum anderen wird über Workshops sichergestellt, dass die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass die Ertragsziele erreicht werden können. Dies sind beispielsweise die strategische Positionierung des Treasury, die Managementqualität in den Teilbüchern sowie mögliche Beschränkungen auf bestimmte Assetklassen und Ratings. Dazu werden auch sämtliche Eingangsparameter des Optimierungsmodells, wie Korrelationen, Volatilitäten und Ertragsersparungen für die Assetklassen, mit den individuellen Präferenzen und Fähigkeiten der Bank abgeglichen und angepasst. Der Einsatz des Modells wird durch eine Umsetzungsbegleitung ergänzt. Hier haben die Mitgliedsbanken die Möglichkeit, die Umsetzung der Analyseergebnisse im Rahmen eines Advisory-Ansatzes an Spezialisten der Bank zu übertragen.

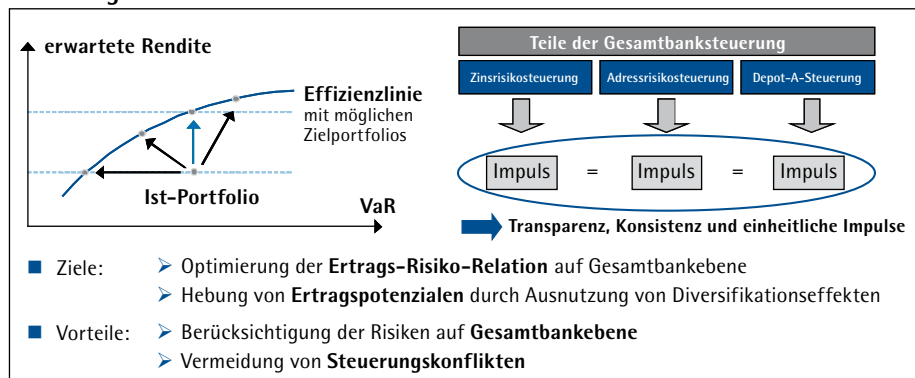
### Vier Prozessschritte auf dem Weg zum Mehrertrag

Die Besonderheiten werden im Beratungsprojekt in einem vierstufigen Vorgehen berücksichtigt (Abbildung 2). Die vier Prozessschritte und das mehrstufige Vorgehen der Beratungsleistung Asset Allocation auf Gesamtbankebene sind das Ergebnis aus acht Jahren Erfahrung in der Asset-Allocation-Beratung.

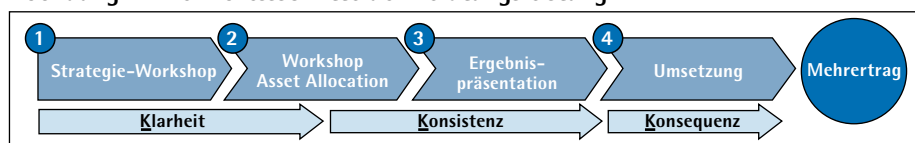
**Erster Schritt – Strategie-Workshop:** Für die Bestimmung klarer Rahmenbedingungen hat das Gesamtbanksteuerungsteam der Bank einen Strategie-Workshop konzipiert. Entsprechend den Zielen und der Strategie der Mitgliedsbank definieren die Bankvorstände mit den Verantwortlichen aus Treasury und Controlling die institutsspezifischen Anforderungen. Mit dem Workshop werden auf diese Weise die Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Assetklassenvorgaben, Zielvorgaben für das Treasury sowie Schnittstellen im Back-office, überprüft und falls erforderlich auch angepasst. Diese sollten so transparent und klar wie möglich sein.

Der Workshop wird durch die WGZ Bank vorbereitet, moderiert und nachbereitet.

**Abbildung 1: Ziele und Vorteile der Asset Allocation auf Gesamtbankebene**



**Abbildung 2: Die Prozessschritte der Beratungsleistung**



Im Rahmen der Vorbereitung werden insbesondere die Strategie für die Gesamtbank und die Teilbücher analysiert und deren Konsistenz bezüglich der gelebten Praxis geprüft. Die Primärgenossenschaft wird bei Projekten und Maßnahmen zur Optimierung der Ziele, Strategien und Rahmenbedingungen unterstützt. Die wesentlichen Inhalte des Workshops zeigt die Abbildung 3. Insbesondere die Bewertung der Ist-Situation aus der Sicht eines Dritten und die anschließende gemeinsame Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen entscheiden über den Erfolg des Workshops.

### Zweiter Schritt – Workshop Asset Allocation: Der Workshop Asset Allocation er-

gänzt den Strategie-Workshop. Hier werden die Input-Parameter für die folgende Analyse besprochen und festgelegt. Dies sind zum einen die Risikokennzahlen im Kundenkreditgeschäft, der Gesamtbank-Cash-Flow sowie die Zusammensetzung im Depot-A. Zum anderen sind es die zur Berechnung der strategischen Soll-Allokation notwendigen Marktprognosen.

Dazu zählen die Zinsprognose, Prognosen der Spreads, Ausfallwahrscheinlichkeiten sowie Ertragsprognosen für Aktien, Rohstoffe und Immobilien. Darüber hinaus werden alle weiteren relevanten Parameter, wie Volatilitäten, Korrelationen und nicht zuletzt die Anlagegrenzen der einzelnen Assetklassen gemeinsam erarbeitet.

**Abbildung 3: Darstellung des Strategie-Workshops**

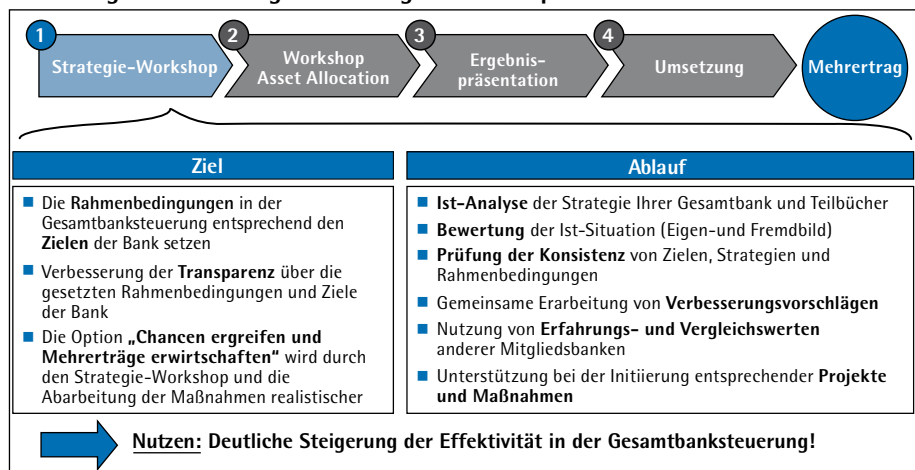


Abbildung 4: Workshop Asset Allocation

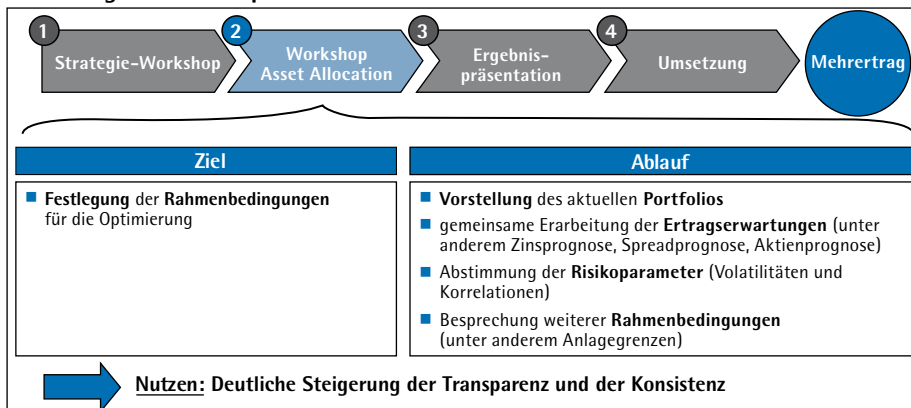


Abbildung 5: Ergebnispräsentation

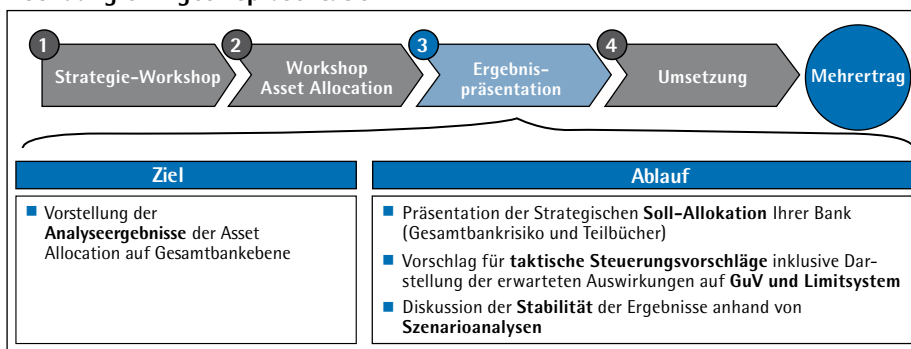
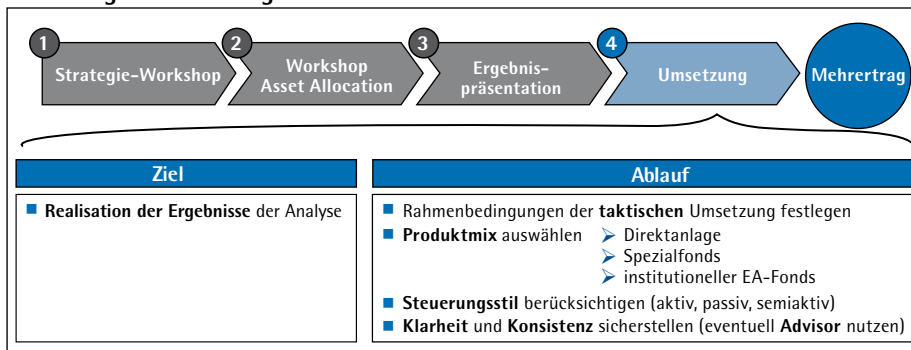


Abbildung 6: Umsetzung



Die Unterlagen mit den notwendigen Informationen zur Abschätzung der oben genannten Parameter werden von der WGZ Bank vorbereitet und allen Teilnehmern im Vorfeld zur Verfügung gestellt. Wie der Strategie-Workshop wird auch dieser Termin moderiert und nachbereitet, sodass sich die Mitarbeiter der Primärgenossenschaft ganz auf ihre weiteren Aufgaben konzentrieren können (Abbildung 4).

### Informationsbasis für den Dialog

**Dritter Schritt – Ergebnispräsentation:** Die Ergebnispräsentation der Asset-Alloca-

tion-Analyse zeigt der Primärgenossenschaft die Position ihres Ist-Portfolios im Rendite-Risiko-Diagramm sowie die empfohlene strategische Soll-Allokation. Auf dieser Basis werden die taktischen Steuerungsvorschläge besprochen. Dabei werden auch die erwarteten Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie das Limitsystem diskutiert. Zur Abrundung wird gezeigt, wie sich die vorgeschlagenen Zielpportfolios bei alternativen Ertragsentwicklungen und bei Worst-Case-Szenarien verhalten. Diese Szenarioanalysen berücksichtigen die Sicherheitsanforderungen der Primärgenossenschaften (Abbildung 5).

**Vierter Schritt – Konsequente Umsetzung der individuellen Allokationsempfehlungen:** Die Bank begleitet die Primärbanken auf Wunsch auch bei der individuellen Umsetzung der Allokationsempfehlungen. Die Primärgenossenschaft ist dann bei der Umsetzung nicht auf sich alleine gestellt. Dies geschieht für die gesamte Allokation oder für Teile durch die WGZ-Experten im Rahmen einer bestehenden oder neu zu schaffenden Spezialfondslösung. Das WGZ-Advisory, das die der Ergebnispräsentation vorausgehende Optimierungsberechnung durchgeführt hat, ist in diesem Fall auch für die Umsetzung im Sinne der Primärbank verantwortlich. Grundlage hierfür sind die in den vorausgegangenen Workshops erarbeiteten strategischen Rahmenbedingungen und Ziele der Primärbank sowie die Ertragsprognosen und die Anlagegrenzen.

### Begleitung bei der Umsetzung

Dies ist besonders hilfreich, da sich in der Praxis vielfach die Frage stellt, ob die gewählte Allokationsempfehlung beibehalten werden sollte, auch wenn sich die Ertragsprognosen für die Anlageklasse im Nachgang zur Optimierungsrechnung und Ergebnispräsentation verändert haben. Derartige Entwicklungen werden von den Spezialisten des Advisory im Rahmen der Umsetzung erkannt und nach Rücksprache mit der Primärgenossenschaft in die Umschichtung integriert. So profitiert die Primärgenossenschaft vom Know-how der WGZ Bank und vermeidet Informationsverluste, die beim Übergang der Umsetzungsverantwortung auf einen Dritten auftreten würden. Dies ist nur möglich, da die Einstellung des Kunden zur Asset Allocation aus den vorangegangenen Workshops bekannt ist. Die konsequente Realisierung der Allokationsergebnisse mit Unterstützung des Advisory maximiert somit den Nutzen der Asset Allocation auf Gesamtbankebene für die Mitgliedsbank (Abbildung 6).

Das Besondere des Konzeptes ist die konsequente Begleitung der Institute bei der individuellen Modellierung und der praxisorientierten Anwendung des Asset-Allokation-Modells. Dadurch wird das Umsetzungsergebnis in hohem Maße den individuellen Anforderungen der Mitgliedsbank entsprechen. Klare Ziele, konsistente Rahmenbedingungen und die konsequente Umsetzung ermöglichen signifikante Ertragssteigerungen.