

Analytischer Strukturbeitrag – Methodik und Einsatz der Steuerung

Die Konzepte zur Zinsbuch- und Liquiditätssteuerung haben sich in den letzten Jahren mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten entwickelt. Die Steuerung des Zinsänderungsrisikos ist seit den neunziger Jahren fest in den Kreditinstituten verankert. Spätestens seit der Finanzmarktkrise vor rund zehn Jahren ist auch die Liquiditätsrisikosteuerung verstärkt Gegenstand der Gesamtbank- beziehungsweise Risiko- steuerung in den Instituten. Im Fokus stand jedoch eher die Messung und Begrenzung des jeweiligen Risikos, das durch aufsichtsrechtliche Anforderungen explizit eingefordert wurde. Die konsistente Risiko-/Rentabilitätssicht nahm eher eine untergeordnete Rolle ein.

Wirkung von Verrechnungsansätzen in der periodischen Steuerung

Die periodische Steuerung sieht zunächst eine handelsrechtliche Betrachtung von Erfolgen, die sich primär in der GuV-Rechnung der Bank widerspiegelt. Diese Gesamtbankbetrachtung erlaubt beispielsweise einen Vergleich mit dritten Instituten über Kennzahlen wie Aufwandsrentabilität und Eigenkapitalrendite. Bei auskömmlichen Ergebnissen und einer guten Positionierung im Benchmarking reicht der Scope auf Gesamtbankkennzahlen unter Umständen aus.

Mit anhaltender Niedrigzinsphase und dem damit verbundenen Druck auf das Zinsergebnis sowie den steigenden Kapitalanforderungen durch die Aufsicht, ergibt sich die Notwendigkeit, weitere Ergebnisquellen zu lokalisieren, um stabile Ergebnisse für eine Kapitalthesaurierung beziehungsweise eine kontinuierliche Befriedigung der Eigenkapitalgeber zu ermöglichen. In der Konsequenz ist ein tiefgreifender Blick in die eigene Organisation und die Anwendung weiterer Steuerungs-

instrumente notwendig. Damit verlagert sich die Steuerung von der Gesamtbank auf die einzelnen Geschäftsfelder und Verantwortungsbereiche der Bank. Um Erträge, Kosten und Risiken für die Geschäftsfelder aufzuzeigen, bedarf es eines Verrechnungspreissystems, das die einzelnen Ergebniskomponenten eindeutig auf die Verantwortungsbereiche der Bank aufteilt und in Summe dem Gesamtbankergebnis entspricht.

Mit der etablierten Marktzinsmethode lässt sich der Zinsüberschuss der Bank in einen Konditions- und Strukturbeitrag aufteilen. Es bedurfte einer Weiterentwicklung der Marktzinsmethode, um den Strukturbeitrag nach Zins- und Liquiditätskomponenten aufzuteilen. Die Bewer-

tung eines Geschäfts erfolgt nun differenziert nach der (risikolosen) Zinskurve, die sich an der Zinsbindung des Geschäfts orientiert, und nach der Liquiditätsspreadkurve, die sich nach der Liquiditätsbindung des Geschäfts ausrichtet. Zusätzliche Anpassungen in den Methoden zur Bewertung von variablen Produkten mit gleitenden Durchschnitten waren notwendig, um stark ansteigende Volumen und die damit korrespondierenden Effekte dem Kundenbuch in der periodischen Steuerung sachgerecht abbilden zu können.

Eine besondere Herausforderung stellen Abweichungen von vertraglichen Vereinbarungen (zum Beispiel Sondertilgungen) und Modellannahmen (etwa abweichende Volumenverläufe bei variablen Produkten) dar, die bei mangelhafter Abbildung, das Ergebnis im Zins- und Liquiditätsbuch verzerren und eine gezielte Steuerung ins Leere laufen lässt.

Instrumente in der Zinsbuch- und Liquiditätssteuerung

Zinsänderungsrisiko: Bei der Messung des Zinsänderungsrisikos bedienen sich die Institute überwiegend barwertiger Methoden, zum Beispiel mit der Vorgabe, die Auswirkungen auf den Zinsbuchbarwert des Instituts durch einen Zinsschock darzustellen. Die Abschirmung des Risikos erfolgt konsequenterweise ebenfalls in einer barwertorientierten Sicht im Kontext des Risikotragfähigkeitskonzepts.

Gegenstand dieses Steuerungsansatzes sind grundsätzlich alle zinstragenden bilanziellen und außerbilanziellen Geschäfte der Bank mit den vertraglich vereinbarten Zins-Cashflows. Bei ausgewählten variablen Produkten, zum Beispiel Sichteinlagen wird von der vertraglichen beziehungsweise

Jens Biehsmann, Partner, CP Consulting-partner AG, Köln, und Markus Rosenkranz, Abteilungsleiter Methoden und Analyse, Bereich Gesamtbanksteuerung, Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, Düsseldorf

Auf der Grundlage der in den vergangenen Jahrzehnten entwickelten Konzepte zur Zinsbuchsteuerung und den seit der Finanzkrise verstärkt hinzugekommenen Ansätzen zur Liquiditätssteuerung, beschäftigen sich die Autoren mit der Frage, wie die Verfahren der Risikosteuerung auf die Rentabilitätssteuerung der Banken übertragen werden können beziehungsweise welche weiteren Instrumente für eine konsistente Gesamtbanksteuerung notwendig sind. Dabei legen sie den Schwerpunkt vor allem auf die periodische Darstellung von Ergebnissen für die Geschäfts- und Steuerungsfelder der Bank. Mit dem Aufbau einer Strukturertragsbilanz in der Planung sowie der laufenden Ist-Rechnung und der Analyse der Soll-Ist-Abweichung leiten sie Erkenntnisse für eine Weiterentwicklung der operativen Steuerung ab. (Red.)

se juristischen Sicht bei der Cashflow-Modellierung abgewichen und Modellannahmen hinterlegt. Für die operative Cashflow-Steuerung werden die Cashflows der Einzelgeschäfte zu einem Zinsbuch-Cashflow aggregiert und bewertet. Die Bewertung erfolgt mit einer zinstragenden Kurve, zum Beispiel Swap/Overnight oder Swap 3-M-Euribor. Im Ergebnis liegt der aktuelle Barwert des Zinsbuchs vor. Das potenzielle Risiko von Zinsänderungen auf den Barwert des Zinsbuchs wird durch eine erneute Bewertung des vorliegenden Summen-Cashflows mit einer veränderten Zinsstrukturkurve vorgenommen. Für jede Zinsänderung liegt ein Barwert beziehungsweise eine Abweichung zum aktuellen Barwert vor. Das abzuschirmende Zinsänderungsrisiko ergibt sich nach Festlegung des Konfidenzniveaus und der damit verbundenen Auswahl der negativen Barwertabweichung.

Institutsindividuelle Risikotragfähigkeit maßgeblich

Die Höhe des Risikos ist, neben der für die Bewertung herangezogenen Zinsstrukturkurve, von der Cashflows-Struktur des Zinsbuchs abhängig. Bei positiven Zinsveränderungen auf eine normale Zinsstrukturkurve wird ein Risiko bei positiven Cashflows in den mittleren und längeren Laufzeitbändern ausgewiesen. Dabei gilt: Je mehr die mittleren und längeren Cashflows (Veranlagung) gegen kürzere Cashflows (Refinanzierung) ausgebaut werden, umso höher fällt das Risiko aus.

Eine pauschale Empfehlung zur Ausgestaltung des Cashflow-Profiles kann nicht gegeben werden. Vielmehr ist die institutsindividuelle Risikotragfähigkeit für die Ausgestaltung der Fristen im Zinsbuch maßgeblich.

Das skizzierte Steuerungsmodell zeigt deutlich auf, dass die Steuerung ausschließlich auf das Altgeschäft im Zinsbuch ausgerichtet ist. Nicht zinstragende Geschäfte beziehungsweise Bilanzpositionen, die nicht Gegenstand des Zinsbuchs sind, werden in der operativen Zinsbuchsteuerung nicht betrachtet. Zudem wird das erwartete Neugeschäft, das Gegenstand der kurz- und mittelfristigen GuV-Planung ist, nicht in der operativen Zinsbuchsteuerung betrachtet. Beide Sachverhalte haben jedoch Einfluss auf den erwarteten Strukturbeitrag.

Nicht im Zinsbuch enthaltene Aktivpositionen bedürfen einer Refinanzierung (zum Beispiel Beteiligungen), die im Verrechnungssystem vom Zinsbuch vorzunehmen und zu verrechnen ist. Zudem stehen Passivpositionen (zum Beispiel Eigenkapital) zur Verfügung, die über das Zinsbuch für eine Veranlagung verfügbar sind. Da die gewählten Fristen dieser Positionen und das Volumen sich nicht automatisch entsprechen müssen, verbleibt ein Aktiv- oder Passivüberhang, der zwangsläufig zu einem Strukturbeitrag führt und in der Steuerung des Zinsbuchs zu berücksichtigen ist.

Neugeschäft nicht betrachtet

Im barwertigen Steuerungsansatz wird das Neugeschäft nicht betrachtet, da unterstellt wird, dass sich die Performance im Zinsbuch ausschließlich aus dem Altgeschäft beziehungsweise durch einzuleitende Steuerungsmaßnahmen im Zinsbuch ergibt. Es ist jedoch festzustellen, dass das (Kunden-)Neugeschäft einen erheblichen Beitrag für die zukünftige Cashflow-Struktur beisteuert. Die Steuerungsmaßnahmen im Zinsbuch stellen nach Planung des Neugeschäfts sicher, dass die gewünschte Cashflow-Struktur in den jeweiligen Planperioden erreicht wird.

Liquiditätsrisiko: Die Messung und Begrenzung des Liquiditätsrisikos konzentriert sich vor allem auf die jederzeitige Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Instituts. Gestützt wird der Ansatz vor allem durch aufsichtsrechtliche Vorgaben, die einen potenziellen kurzfristigen Liquiditätsablauf durch ausreichend zur Verfügung stehende Liquiditätsmittel abzudecken haben. Ein wesentliches Instrument in der operativen Liquiditätsrisikosteuerung stellen Liquiditätsablaufbilanzen (LAB) dar, die je nach Ausgestaltung und Parametrisierung, eine Liquiditätsunterdeckung im Stressfall aufzeigt beziehungsweise für die Planung des langfristigen Liquiditätsbedarfs eingesetzt werden kann.

Zur Abdeckung eines potenziellen kurzfristigen Liquiditätsbedarfs dient ein Liquiditäts- beziehungsweise Wertpapierpuffer, der vom Institut in fest definierten Vermögensklassen bereitzustellen ist. Damit lassen sich sowohl die Anforderungen zur Erfüllung der LCR und perspektivisch auch der NSFR als auch die Anforderungen aus den MaRisk (BTR 3.1 ff.).

Eine aufsichtsrechtlich orientierte Steuerung der Liquidität konzentriert sich auf einen kurzfristigen Zeitraum von einem Monat (LCR) beziehungsweise einem Jahr (NSFR). Es bedarf jedoch weiterer Instrumente, um eine Rentabilitätssteuerung vornehmen beziehungsweise um mögliche Erträge durch eine gezielte Steuerung von Kapitalfristeninkongruenzen erzielen zu können.

Das Institut kann aus unterschiedlichen Spreadbindungen auf der Aktiv- und Passivseite Strukturbeiträge erzielen. Dabei gilt: Je steiler die Spreadkurve, desto höher mögliche Erträge bei Aktivüberhängen.

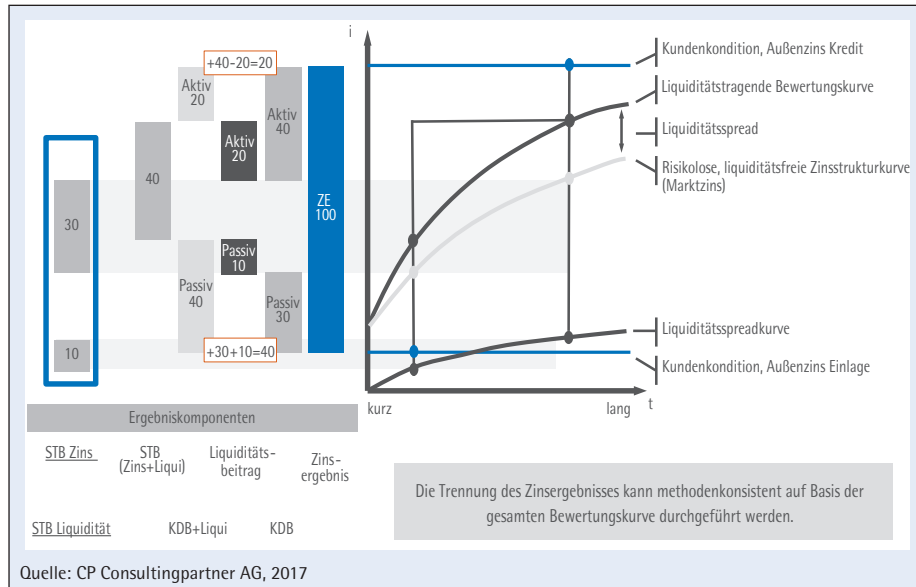
Die zusätzlich einzusetzenden Verfahren und Methoden sind grundsätzlich mit der Zinsbuchsteuerung zu vergleichen. Im Gegensatz zur Zinsbuchsteuerung sind jedoch die Kapitalbindungen (anstatt Zinsbindungen) mit den jeweils gültigen Spreads für die Bewertung heranzuziehen. Fristeninkongruenzen auf der Kapitalseite werden über eine dispositive LAB aufgezeigt. Im Gegensatz zur Zahlungsunfähigkeits-LAB werden in der dispositiven LAB alle bilanziellen Geschäfte im Bestand und Neugeschäft mit ihrem erwarteten Kapitalablauf sowie dem Spread, der zum Zeitpunkt der Kontrahierung festgestellt wurde (Altgeschäft) beziehungsweise erwartet wird (Neugeschäft), aufgezeigt.

Untergeordnete Rolle von derivaten Instrumenten

Der Kapitalablauf entspricht grundsätzlich den vertraglich vereinbarten Ein- beziehungsweise Auszahlungen (zum Beispiel bei Festzinsdarlehen) über alle Perioden. Es sind jedoch auch modellierte Kapitalabläufe denkbar, wenn die vertragliche beziehungsweise juristische Sicht von dem tatsächlich beobachteten Verhalten abweicht (zum Beispiel bei Sichteinlagen von Privatkunden). Derivate Instrumente spielen eine untergeordnete Rolle, da sich die Liquiditätswirkung ausschließlich auf die Zinszahlungen dieser Geschäfte beschränkt.

Die bewusste Auswahl der Fristeninkongruenzen auf der Aktiv- und Passivseite sind nach Betrachtung der Risiken, die aus einem kurzfristigen Anstieg der Liquiditätsspreads und damit verbundener Verteuerung der kurzfristigen Refinanzierung entstehen, auszuwählen.

Abbildung 1: Ableitung der Erfolgskomponenten aus der Marktziins- und Liquiditätskurve



Erfolgskomponenten aus der Zinsbuch- und Liquiditätssteuerung: Zusammenfassend können die Erfolgskomponenten durch den Eingang von Fristeninkongruenzen für das gesamte bilanzielle und außerbilanzielle Geschäft (Derivate) wie folgt dargestellt werden (Abbildung 1):

Für die Bewertung sind die jeweiligen Bewertungskurven relevant: Risikolose Zinsstrukturkurve für den Strukturbeitrag Zins und die Liquiditätsspreadkurve für den Strukturbeitrag Liquidität. In der verein-

fachten Abbildung entsprechen sich Zins- und Kapitalbindungen für die Refinanzierung (kurz) und der Veranlagung (lang). Um ein vollständiges und nach Zins- und Liquiditätsbindung differenziertes Bild über alle Geschäfte aufzustellen, ist ein weiteres Instrument nötig: die Strukturertragsbilanz.

Zinsergebnisspaltung in der Strukturertragsbilanz

Die in der Abbildung 1 aufgeführten Erfolgskomponenten sind für alle Geschäfts-

positionen im neu entwickelten Instrument „Strukturertragsbilanz“ aufzuzeigen. Sie enthält alle Bestands- und Neugeschäftssachverhalte inklusiv geplanter Steuerungsmaßnahmen, die zum Erreichen definierter Zielpositionen in der Zinsbuch- und Liquiditätsbuchsteuerung notwendig sind.

Aufgeführt sind alle bilanziellen und außerbilanziellen Bestandteile aus Kunden- und Eigengeschäft in der periodischen Sichtweise. Zusätzlich sind Positionen zu betrachten, die einer Refinanzierung bedürfen (zum Beispiel Beteiligungen) oder zu veranlagen sind (zum Beispiel Eigenkapital). Damit unterscheidet sich die Strukturertragsbilanz wesentlich vom Zinsbuch, da auch nicht zinstragende Positionen sowie das Eigenkapital enthalten sind.

Die Bewertung einzelner Positionen der Strukturertragsbilanz führt zum Ausweis von Konditionsbeitrag, Marktzinsergebnis sowie dem Ergebnis aus Liquiditätsbeiträgen. Für die Bewertung sind die genannten Zins- und Liquiditätsbindungen des einzelnen Geschäfts maßgeblich (Abbildung 2).

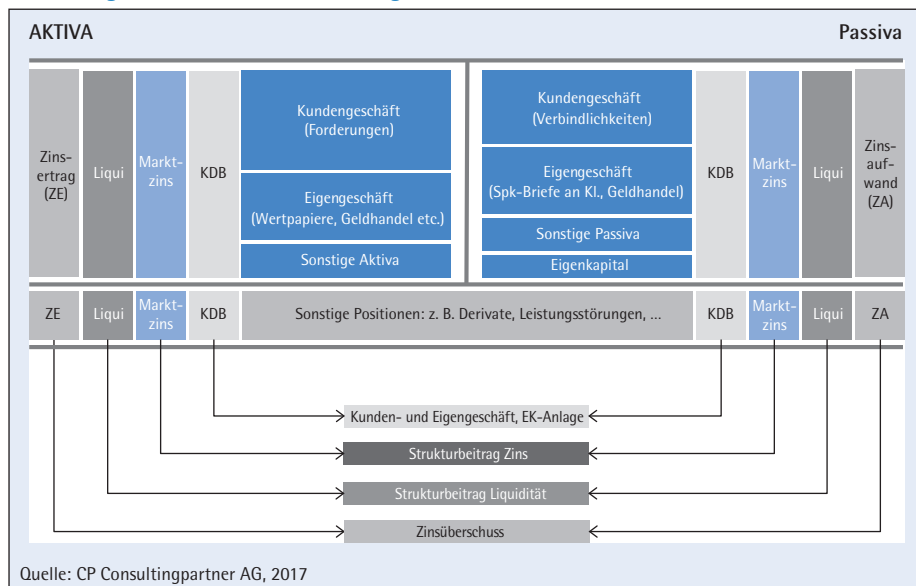
Die Strukturbeiträge Zins und Liquidität ergeben sich aus den summierten Marktziins und Liquiditätskosten der Aktivpositionen abzüglich der korrespondierenden Summen der Passivpositionen. Die Ergebnisse aus Derivaten und Leistungsstörungen sind unter Beachtung der Vorzeichen hinzuzufügen.

Strategische Ausrichtung der jeweiligen Position

Besonders zu behandeln sind Positionen, die typischerweise über keine vertraglichen oder modellhaften Zahlungsströme verfügen, aus denen eine Zins- und Liquiditätsbindung abgeleitet werden kann. Dazu zählen beispielsweise Aktienportfolios, Beteiligungen, Grundstücke/Gebäude, Rückstellungen und Eigenkapital. Für diese Positionen sind alternative Ansätze zu wählen.

Ein möglicher Ansatz für die Bestimmung von Marktziins und Liquiditätskosten ist die strategische Ausrichtung der jeweiligen Position. So kann für ein Aktien- und Beteiligungsportfolio aus der strategischen Ausrichtung ein Veranlagungsbeziehungsweise Refinanzierungshorizont abgeleitet werden. Wird für die Vermö-

Abbildung 2: Aufbau Strukturertragsbilanz



gensposition eine langfristige Anlagedauer gesehen, so sind die Bestimmung von Marktzins und Liquiditätskosten auch langfristige Bewertungszinsen mit gleitenden Durchschnitten anzusetzen.

Ein alternativer Ansatz stellt die Bündelung der Positionen ohne Zahlungsstrom dar. Dazu werden die relevanten Aktiv- und Passivpositionen gebündelt. Damit wird unterstellt, dass die infrage kommenden Passivpositionen (im Wesentlichen das Eigenkapital) die verbleibenden Aktivpositionen (zum Beispiel Grundstücke/Gebäude) finanzieren. Für die verbleibende Größe wird ein modellhafter Anlagehorizont gewählt (zum Beispiel gleitend 1 Jahr) und bei der Bewertung der Nettingposition berücksichtigt.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Marktzinsen und Liquiditätskosten haben Leistungsstörungen, die durch Sondertilgungen im Darlehensgeschäft hervorgerufen werden. Sie dürfen jedoch keinen Einfluss auf die Strukturbeiträge Zins und Liquidität haben, da ausbleibende Marktzins und Liquiditätskosten der Aktivgeschäfte durch das Kundengeschäft beziehungsweise durch ein Optionsbuch zu kompensieren sind.

Mit dem Aufbau der Strukturertragsbilanz in der Planung sowie der laufenden Ist-Rechnung und der Analyse der Soll-Ist-Abweichung lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die zu einer Weiterentwicklung der operativen Steuerung beitragen.

Weiterentwicklung der operativen Zinsbuch- und Liquiditätssteuerung

1. Die Auswirkungen einer barwertigen Zinsbuchsteuerung, die sich beispielsweise an eine Ausrichtung der Cashflows im Zinsbuch an eine Benchmark orientiert und ein definiertes Ertrags-/Risikoverhältnis verfolgt, werden in der periodische Rentabilitätssicht der GuV sichtbar. Zudem werden Ergebniskomponenten im Strukturbeitrag Zins sichtbar, die sich aus Geschäften außerhalb des Zinsbuchs ergeben. Diese Ertragspositionen sind nicht unerheblich, zum Beispiel durch eine lange Veranlagung von Beteiligungen bei gleichzeitiger kurzfristiger Disposition des Eigenkapitals, und einer Steuerungseinheit zuzuordnen.

2. Eine veränderte Steuerung, zum Beispiel durch Anpassung des Zinsbuchhebels

oder der Benchmark, zeigt in der barwertigen Steuerung unmittelbar die erwartete barwertige Performance auf. Erreicht wird die Zielposition durch den Abschluss von Steuerungsmaßnahmen, zum Beispiel mit Derivaten, erwartetem Neugeschäft oder gezielten Verkäufen von Aktiv- und Passivpositionen. Durch die Berücksichtigung von Steuerungsmaßnahmen in der Strukturertragsbilanz werden auch die periodischen Effekte einer veränderten Ertrags-/Risikosteuerung in den Planjahren sichtbar.

3. Die Analyse der Strukturertragsbilanzen im Plan und Ist hat die Gründe für auftretende Abweichungen aufzuzeigen. Zu den Ursachen zählen: a) Ausbleibendes Neugeschäft, das zur Erreichung der Zielposition eingeplant war, b) von der Planung abweichende Zinsbindungsfristen im Neugeschäft und c) ein verändertes Marktzinsniveau, das zu abweichenden Bewertungen im Neugeschäft beziehungsweise bei variablen Geschäften führt. Die Abweichungen unter a) und b) sind durch gezielte (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen im Zinsbuch zu korrigieren, sodass keine rentabilitätswirksamen Effekte zu erwarten sind. Bleibt die Maßnahmen aus, so werden die Auswirkungen der Unterlassung in der periodischen Rentabilitätssicht deutlich. Ertragsauswirkungen aufgrund von veränderten Marktzinsen, werden ebenfalls aufgezeigt, können jedoch bei festhalten der Zielposition nicht vermieden werden.

4. Die Aussagen aus der Weiterentwicklung der operativen Zinsbuchsteuerung lassen sich grundsätzlich auf die Liquiditätssteuerung übertragen. Es ist anzumerken, dass Gegensteuerungsmaßnahmen in der Liquiditätssteuerung nur über bilanzielle Ge-

schäfte erfolgen kann. Die Handlungsmöglichkeiten im Institut sind daher deutlich eingeschränkt, wenn aus dem erwarteten Neugeschäft nicht die gewünschten Volumen in den geplanten Fristigkeiten kontrahiert werden. Um die gewünschten Kapitalbindungen zu erhalten, sind weitere bilanzielle Geschäfte notwendig, die unter Umständen ungewollte Effekte auf andere Risiken und Geschäftsvolumen beziehungsweise die Bilanzsumme zur Folge haben.

Segmentberichterstattung/ Geschäftsfeldrechnung

5. Die Segmentberichterstattung operationalisiert das GuV-Ergebnis des Instituts und ermöglicht dem Management eine vollständige und konsistente Rentabilitätssteuerung seiner Geschäfts- und Steuerungseinheiten. Für eine Abbildung von Deckungsbeiträgen bedarf es einer einheitlichen Rechenlogik, die in der Addition grundsätzlich dem Gesamtergebnis in der Gewinn- und Verlustrechnung entspricht. Dazu stellt die Strukturertragsbilanz mit dem Verfahren zur Ermittlung des analytischen Strukturbeitrags einen wertvollen Beitrag dar.

6. Neben den Kennzahlen in der Deckungsbeitragsrechnung, die aus der Strukturertragsbilanz gewonnen werden, nehmen die Analysen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse der Soll-/Ist-Abweichungen eine wichtige Rolle ein. Bei Verwendung der Segmentberichterstattung im Rahmen einer Profitcenter-Rechnung, mit der damit verbundenen Vergabe von Ergebnisverantwortung, sind die Ursachen für Soll-/Ist-Abweichungen im Detail, zum Beispiel im Rahmen der Kommentierung, aufzuzeigen.

Finden Sie jetzt bei uns online ...

Zeitschrift
für das gesamte
Kreditwesen

... aktuelle Studien rund um das
Kreditwesen

www.kreditwesen.de/research

Ihr Anspruch ist Expertenwissen. Unserer auch!

Bleiben Sie mit aktuellen Studien zu spannenden Themen immer nah am Markt.