

Sebastian Bodemer | Peter Vollenweider

# Treasury und Risikocontrolling in Banken

Organisation, Aufgaben  
und aktuelle Herausforderungen

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



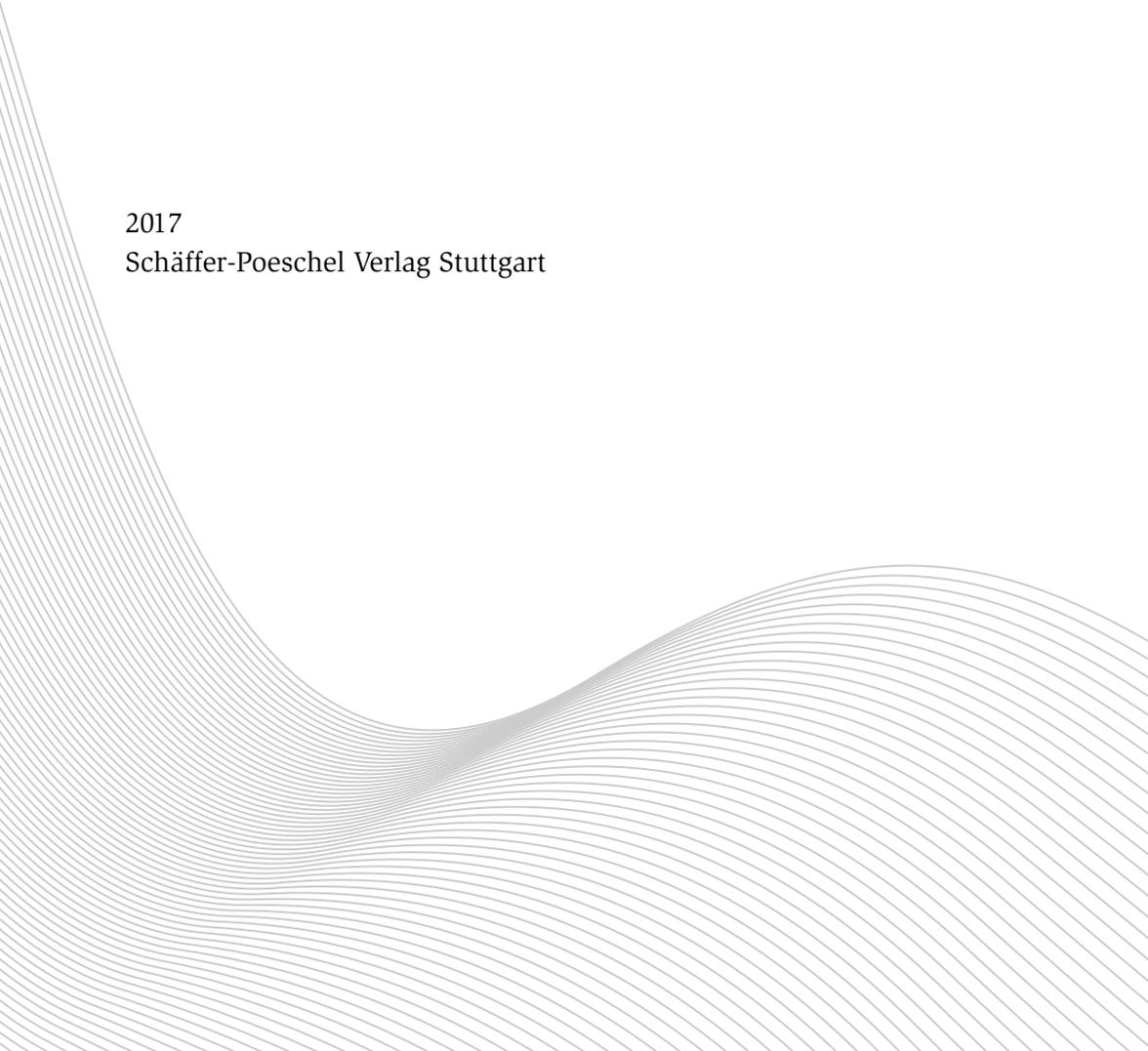
Sebastian Bodemer/Peter Vollenweider

# **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](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto: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
<b>1 Geschäftsmodell »Bank« verstehen .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Treasury und Risikocontrolling: Mandat und Governance .....</b>	<b>37</b>
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
<b>3 Bilanzstruktur- und finanzielles Risikomanagement .....</b>	<b>59</b>
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