

# zeb/Themen

## Ausgestaltung der Treasury-Konzeption – Potenziale nutzen

Dr. Wilhelm Menninghaus, Partner  
Robert Ellenbeck, Manager  
zeb/

Peter Kaufmann, Vorstandssprecher  
Hans-Georg Bette, Bereichsleiter Treasury  
Volksbank Bigge-Lenne eG

Mai 2013

## Inhalt

1.	Ausgangssituation und Zielsetzung	5
2.	Überprüfung und Optimierung der Steuerungsgrundlagen	7
3.	Identifikation der strategischen Fristentransformationsposition	9
4.	Umsetzung der Aktiven Benchmarkstrategie	12
4.1	Leitplanken für den Treasury-Steuerungsrahmen	12
4.2	Ausgestaltung des Treasury-Entscheidungsprozesses	14
5.	Fazit	16
	Autoren   Kontakt	17

# Ausgestaltung der Treasury-Konzeption – Potenziale nutzen

Wie ein integriertes Treasury-Konzept zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells einer Primärbank beitragen kann

## 1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Braucht eine regional tätige Genossenschaftsbank ein Treasury-Konzept? „Ja, natürlich“, sagt Peter Kaufmann, Vorstandssprecher der Volksbank Bigge-Lenne eG, und führt aus: „Zwar steht die Mitglieder- und Kundenorientierung im Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit, aber unser Zielsystem enthält ebenso ein klares Bekenntnis zum Unternehmertum. Aus diesem Grund haben wir uns in den letzten Jahren intensiv mit dem Aufbau einer Treasury-Strategie befasst. So können wir zum Beispiel die Potenziale aus der Fristentransformation in einer für unser Haus angemessenen Weise nutzen. Treasury ist für uns kein Selbstzweck, sondern soll zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells beitragen.“ Mit der Treasury-Strategie verfolgt die im Hochsauerlandkreis und im Kreis Olpe tätige Genossenschaftsbank mit einer Bilanzsumme von EUR 1,2 Mrd. einen integrierten Ansatz.

Was dies bedeutet, erläutert Hans-Georg Bette, Treasurer bei der Volksbank Bigge-Lenne eG, wie folgt: „Darunter verstehen wir die Anreicherung unserer grundsätzlich GuV-orientierten Steuerung um vermögensorientierte Aspekte sowie die Einbindung von Treasury und Risikomanagement in einen gemeinsamen Steuerungsregelkreis. Das Verständnis von Treasury geht im Haus weit über das reine Eigenanlagenmanagement hinaus und bezieht auch die Nahtstellen zwischen Treasury und Vertrieb mit ein. Unsere ‚Aktive Benchmarkstrategie‘, welche auf die Steuerung des Strukturbeitrags ausgerichtet ist, haben wir bereichsübergreifend gemeinsam mit Dr. Wilhelm Menninghaus, Partner bei zeb/, entwickelt und beziehen die bereits im Hause etablierten Prozesse und Methoden der Risiko- und Gesamtbanksteuerung ein.“

### Strategischer Ausbau des Treasury – Kein Widerspruch zur konsequenten Kundenorientierung

Ziel des Projektes in der Volksbank Bigge-Lenne eG war die Umsetzung eines Treasury-Konzeptes und die überschneidungsfreie Positionierung des neuen Bereichs Treasury neben der seit langem bereits gut aufgestellten Unternehmenssteuerung. Einerseits wird damit den Anforderungen der MaRisk an eine funktionale Trennung zwischen Handel und Überwachung angemessen Rechnung getragen, andererseits stellt der Dialog zwischen den beiden Bereichen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Dass sich die Volksbank Bigge-Lenne eG als sehr kundenorientierte Bank mit einem Förderauftrag für die Region versteht, stellt keinen Widerspruch dazu dar, ein leistungsstarkes und rentables Treasury aufzubauen. In diesem neu gestalteten Bereich liegt nicht nur die Mitverantwortung für den Strukturbeitrag und für ein nachhaltig stabiles Ergebnis aus der Fristentransformation, sondern es werden hier Aufgaben gebündelt, die die Verbesserung sowie

die Stabilität des Gesamtergebnisses des Hauses im Blick haben. Im steten Dialog mit der Unternehmenssteuerung hat das Treasury die Aufgabe, erfolgsbestimmende Einflussfaktoren für das Zins- und Bewertungsergebnis nicht isoliert zu betrachten, sondern die Planung von Maßnahmen und Dispositionsentscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln wahrzunehmen.

Die sehr ergebnisrelevante Erfolgsquelle Strukturbeitrag wurde bislang nur residual ermittelt, indem die Konditionsbeiträge vom gesamten Zinsergebnis abgezogen wurden. Hier setzen die Veränderungen an, sodass nun auch eine Planung der einzelnen Erfolgsquellen des Strukturbeitrags im Haus stattfindet und ein spezielles Augenmerk auf die Steuerung der Ergebnisbeiträge aus der Fristentransformation gelegt wird.

Im Fokus der Entwicklung einer für das Geschäftsmodell der Bank maßgeschneiderten Treasury-Strategie stand die Steuerung der Zinsänderungsrisiken mit dem Ziel einer systematischen und tragfähigen Investition in Fristentransformation. Dabei sind auch verschiedene Aspekte berücksichtigt worden, die oftmals in der Praxis sehr kontrovers diskutiert werden und hier eingangs thesenartig kurz angesprochen werden sollen:

- / Das Eingehen von Zinsänderungsrisiken ist unvermeidlich, aus Ertrags-sicht alternativlos und damit essenziell notwendig für eine Bank. Allein aus der Disposition und verzinslichen Anlage des Vermögenswertes/ Eigenkapitals ergeben sich häufig bereits sehr hohe Ergebnisbeiträge, die sich anteilig im Strukturbeitrag niederschlagen. Insbesondere wertorientierte Verfahren zur Analyse und Steuerung des Zinsänderungsrisikos trennen oft nicht zwischen der Anlage des Vermögens und der weiterführenden Investition in Fristentransformation.
- / Erst eine integrierte Betrachtung legt vorhandene Wechselwirkungen zwischen den Geschäftsfeldern offen. Insbesondere zwischen Treasury und Vertrieb existieren starke Kompensationswirkungen, deren gegenläufige Effekte gerade für Primärbanken die Ergebnisrisiken reduzieren. Erfahrungsgemäß bestehen hier häufig noch Potenziale in der Optimierung dieser Schnittstellen und der hiermit verbundenen Parametrisierung der Steuerungsgrundlagen.
- / Im Rahmen des hausindividuellen Geschäftsmodells kann die vorhandene implizite Transformation im Kundengeschäft aus unterschiedlichen Laufzeit-Interessen von Einlegern und Kreditnehmern durch das Treasury – neben dem Eigengeschäft – organisch genutzt werden, um eine Fristentransformationsposition aufzubauen, die bei Zinsveränderungen die Ergebnisse gegen Bewertungsrisiken abschirmt.

Das historisch niedrige Zinsniveau und der damit einhergehende Ertragsdruck, dem sich viele Banken ausgesetzt sehen, sowie neue regulatorische Anforderungen bestimmen zudem die intensiv geführte Diskussion um eine „adäquate“ Treasury-Strategie in der Niedrigzinsphase und die entsprechende Positionierung mit dem richtigen Maß an Fristentransformation.

## 2. Überprüfung und Optimierung der Steuerungsgrundlagen

Am Anfang des Projektes stand die Überprüfung der Steuerungsgrundlagen und der bestehenden Kernprozesse der Zinsbuchsteuerung an, die sich eng an den Vorgaben und Instrumenten von VR-Control orientieren. In drei wesentlichen Punkten (A-C) wurde hierauf systematisch aufbauend ein Ausbau der Treasury-Steuerung vorgenommen.

- (A) Ergänzung barwertiger Performance-Sicht durch Strukturbeitragsbilanz
- (B) Optimierung Einlagenbewirtschaftung an Schnittstellen von Treasury/Vertrieb
- (C) Identifikation der impliziten Transformation aus dem Kundengeschäft

### (A) Strukturbeitragsbilanz:

Mit dem Instrument der Strukturbeitragsbilanz gelingt es der Volksbank, eine Zerlegung des Zinsergebnisses in relevante Erfolgsquellen vorzunehmen und auf dieser Grundlage sowohl in der Kalkulation als auch der Planung/Steuerung des Zinsergebnisses aufzusetzen. Vor dem Hintergrund einer Zinsspanne von 2,5 % (bezogen auf die durchschnittliche Bilanzsumme des Geschäftsjahres 2012) zeigt die aktuelle Aufschlüsselung die mit ca. 30 % vom Zinsergebnis relativ hohe Bedeutung des Strukturbeitrags. Davon entfallen aktuell jeweils die Hälfte auf den Anlageerfolg des Eigenkapitals und auf das darüber hinaus erzielte originäre Ergebnis aus der Fristentransformation. Beide Ergebnisbeiträge werden stets erst durch die aktive Disposition des Treasury im Zinsbuch durchgeholt und für die GuV verdient.

Im Projekt wurde an dieser Stelle auch die Problematik der „üblichen“ durchgängigen Kalkulation des variablen Einlagengeschäftes mit historisch gleitenden Zinsen aufgenommen. In der aktuellen Phase stark rückläufiger Marktzinsen ergeben sich im Zeitvergleich erhebliche Veränderungen in den Margen dieser Produkte. Im Projekt wurde seitens zeb/ empfohlen, für ausgewählte Fokusprodukte mit einem marktnäheren Verfahren der sogenannten dynamischen Replikation die Margen im Kundengeschäft gegen die aktuellen Sätze abzugleichen. Auf dieser Basis lassen sich frühzeitig Handlungsnotwendigkeiten in der Konditionssteuerung identifizieren und Maßnahmen für den Vertrieb abstimmen. In der praktischen Handhabung wurde ganz bewusst darauf verzichtet, die festgestellten Ergebnisdifferenzen zwischen Vertrieb und Treasury umzuschlüsseln, da durch „Rechte Tasche/linke Tasche“-Verteilungen zwischen Geschäftsfeldern für die Bank in Summe nichts gewonnen wird.

### (B) Einlagenbewirtschaftung:

Mit der Überprüfung und Neuausrichtung der Bodensatzqualitäten im variablen Geschäft wurde eine Optimierung an den Schnittstellen zwischen Vertrieb und Treasury vorgenommen, die eine nachhaltigere Bewirtschaftung der Einlagen durch das Treasury ermöglicht und die Margenqualität für den Vertrieb verbessert.

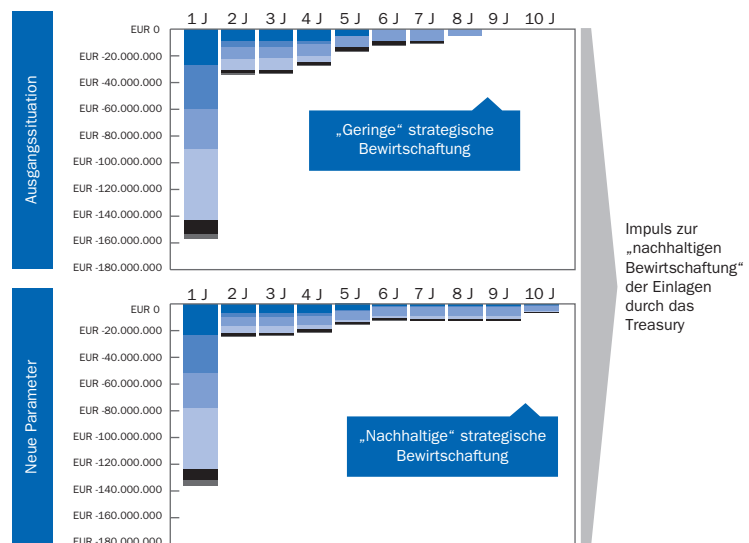


Abb. 1: Bewirtschaftung variabler Einlagen

In der in Abbildung 1 aufgezeigten Übersicht sind die Mischungsverhältnisse der variablen Einlagen dargestellt. Im Projekt wurden diese untersucht und unter Berücksichtigung der Anforderungen aus dem Risikomanagement moderat angepasst. Nunmehr werden die Bodensatzqualitäten des Kundengeschäftes auch in den langen Laufzeiten bis zu zehn Jahren genutzt und adäquat bewirtschaftet. Aus dieser Umstellung in den Steuerungsgrundlagen ergeben sich für das Treasury direkt Steuerungsimpulse, die schon zu einer effektiven Verbesserung der Margenqualität der Einlagen und des Zinsergebnisses geführt haben. Zum einen setzt das Treasury diese Vorgaben durch längere Dispositionen auf der Aktivseite durch und zum anderen finden auch bei Refinanzierungsentscheidungen im Haus die Nachhaltigkeit und die Qualität der Einlagen stärkere Berücksichtigung.

Insbesondere in Zeiten mit vergleichsweise sehr geringen Margen sowie scharfem Wettbewerb und in Verbindung mit dem steigenden Stellenwert der variablen Einlagenprodukte im genossenschaftlichen Sektor, können diese kleinen Optimierungen an den Schnittstellen zwischen Treasury und Vertrieb große Bedeutung entwickeln.

#### (C) Implizite Transformation:

Die strukturierte Analyse der Cashflow-Zusammensetzung der Geschäftsstruktur der Bank macht die hohe Bedeutung der impliziten Transformation aus dem Kundengeschäft deutlich. So hat die Volksbank in den letzten Jahren alle Baufinanzierungen bis zu zehn Jahren Zinsbindung grundsätzlich als Hausbankdarlehen abgebildet und damit hoch granulare langfristige Aktiv-Cashflows generiert. Auch im gewerblichen Kreditgeschäft werden eigene mittel- und langfristige Darlehen angeboten. Dagegen sind die Kundenpassiva mit dem starken Zuwachs in den Geldmarktkonten und festverzinslichen Einlagen deutlich kürzer aufgestellt.

Diese vorhandene implizite Transformation im Kundengeschäft aus den unterschiedlichen Laufzeitinteressen von Einlegern und Kreditnehmern kann durch das Treasury, neben den Maßnahmen im Eigengeschäft, organisch genutzt werden, um die Fristentransformationsposition für die Gesamtbank aufzubauen.

Auf diesen Erkenntnissen und den adjustierten Steuerungsgrundlagen aufbauend stand nun im Projektverlauf die folgende Frage im Vordergrund: Welches Ausmaß an Fristentransformation lässt sich strategisch erschließen, um die Ergebnisse insgesamt zu stabilisieren und ohne zu hohe Risiken aufzubauen?

### 3. Identifikation der strategischen Fristentransformationsposition

Grundidee der Identifikation einer „optimalen Fristentransformation“ ist es, die wesentlichen Erfolgsquellen des Zinsergebnisses integriert zu betrachten und die GuV-Tragfähigkeit einer Strategie für das spezifische Geschäftsmodell zu hinterfragen. Dabei werden bewusst die gegenläufigen Effekte, die sich aus Zinsveränderungen für den Vertrieb (Margendruck bei sinkenden Zinsen im Vergleich zu den sich erholenden Margen bei steigenden Zinsen) sowie für die Wiederanlage-/Prolongationserfolge aus Fälligkeiten und dem im Zinsbuch gebundenen Eigenkapital ergeben, neben den eigentlichen Transformationserfolg aus dem Investment in Fristentransformation gestellt. In der nachstehenden Abbildung werden diese kompensatorischen Effekte der Erfolgsquellen, die vor allem bei Zinsveränderungen gegenläufig wirken, exemplarisch dargestellt:

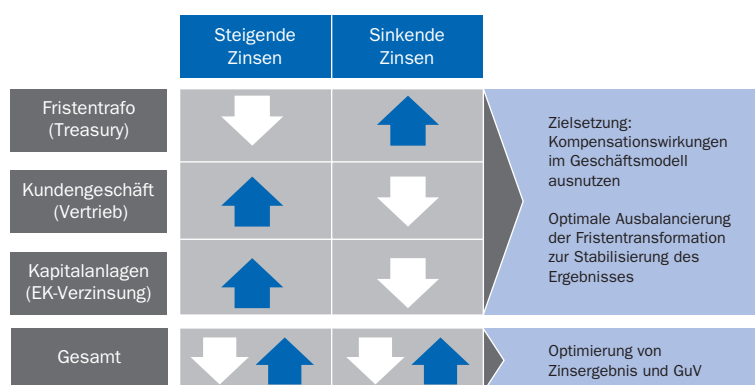


Abb. 2: Kompensationswirkungen zwischen den Erfolgsquellen

Diese integrierte Betrachtung des Zinsergebnisses und seiner Veränderungen führt zu einem neuen Verständnis von Fristentransformation als kompensatorischer Erfolgsquelle, die zur Verstetigung der Ergebnisse auf möglichst hohem Niveau beiträgt und einer Reduktion der GuV-Ergebnisvolatilität dient. Dagegen kann eine ausschließlich auf die Fristentransformation, z. B. über statische Kennziffern wie den Basel-II-Zinsschock-Koeffizienten, oder eine allein auf das Treasury-Ergebnis abstellende Sichtweise zu Fehlsteuerungsimpulsen aus Gesamtbanksicht führen und somit suboptimal sein.

Welche strategische Ausrichtung der Fristentransformation eine möglichst gute Ausbalancierung dieser Ergebniskomponenten in einem Haus ermöglicht, ist vor dem Hintergrund der individuellen Geschäftsstruktur und der GuV-Ergebnisvolatilität durch Szenarioanalysen identifizierbar (vgl. Abb. 3).

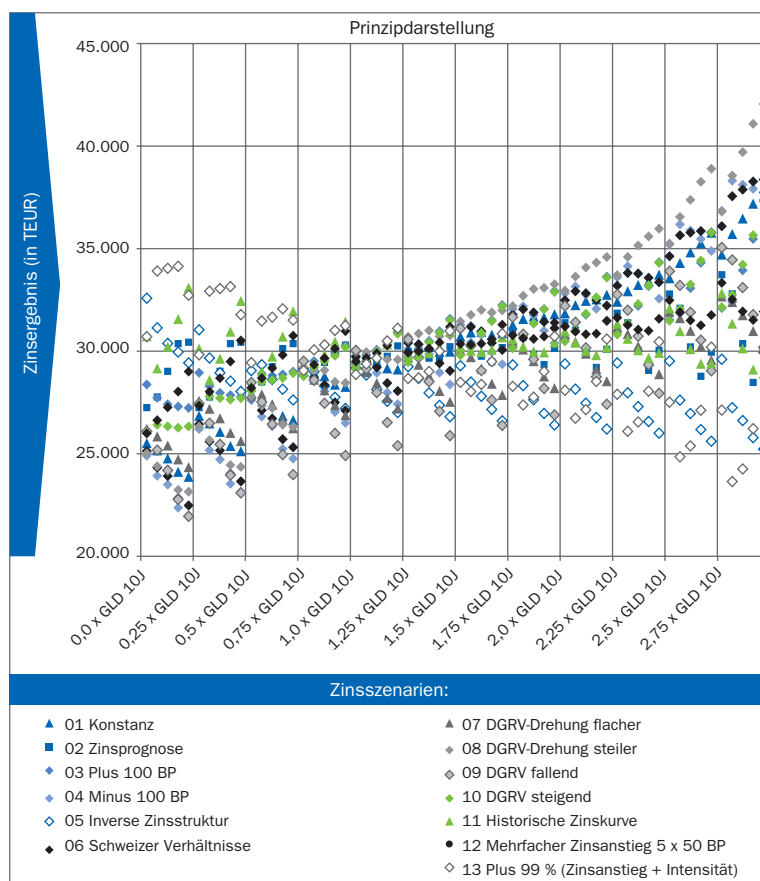


Abb. 3: Strategische Benchmarkanalyse



Die Ergebnisse aus dieser dynamischen Simulation für die Volksbank Bigge-Lenne eG weisen einen ergebnisstabilen Bereich für das Zinsergebnis bei einem Benchmark-Investment in einem Korridor von Risikohebeln zwischen 1,25 und 1,75 aus. In die Simulation der Ergebnisse haben hier sehr differenzierte Zinsszenarien Eingang gefunden, die jeweils mit den unterschiedlichen Transformationsstrategien verknüpft wurden. Das betriebswirtschaftlich empfehlenswerte und ergebnisstabile Maß an Fristentransformation kann jedoch zu Basel-Koeffizienten (deutlich) oberhalb von 20 % führen, was in der Praxis häufig noch als harte Grenze angesehen wird.

In der Volksbank wurde entschieden, in dem Steuerungskorridor auch einen Status als „Institut mit erhöhten Zinsänderungsrisiken“ (Baselkoeffizient  $\geq 20\%$ ) zu akzeptieren, solange die Positionierung in der Fristentransformation im Kontext der Gesamtbanksteuerung strategiekonform und risikotragfähig ist. Allein mit der Disposition und verzinslichen Anlage des vergleichsweise sehr hohen Vermögenswertes/Eigenkapitals der Bank stellt sich schon eine Auslastung der Basel-II-Kennziffer von fast 15 % ein. Der darüber hinausgehende Aufbau von Fristentransformation führt deshalb schnell zu Werten oberhalb von 20 %. Eine Überprüfung des Risikostatus und des Eigenmittelkoeffizienten im Rahmen der neu durchzuführenden Zuschlagsprüfung bestätigt aber das betriebswirtschaftlich angezeigte Vorgehen und zeigt ausreichenden Spielraum an. Hier hat sich die Bank mit der oberen Bandbreite von ca. 25 % allerdings eine engere Grenze für die Basel-II-Kennziffer gesetzt.

In dem identifizierten Strategiekanal wurden durchgängig tragfähige Ergebnisse auch bei extremen Risikoszenarien erzielt, während die Ergebnisqualität im Durchschnitt deutlich besser war als bei den betrachteten Positionierungen außerhalb dieses Strategiefensters. Die Frage nach der idealen strategischen Benchmark wurde also gewissermaßen durch eine Ertrags-/Risiko-Optimierung der GuV beantwortet. Besonders gute und nachhaltig stabile Ergebnisse konnten mit einer relativ geringen Volatilität im gekennzeichneten Korridor erzielt werden. Die in diesem Kanal unterschiedlich starken Kompensationswirkungen zwischen den Erfolgsquellen sind letztlich der Schlüssel zu diesem Ergebnistyp.

Viele Institute, die strategisch zu wenig Fristentransformation an Bord haben, merken dies aktuell sehr schmerzhaft aufgrund erodierender Ergebnisse in der andauernden Niedrigzinsphase. Hier fehlt das richtige Maß an Fristentransformation als Versicherung des Geschäftsmodells gegen sinkende Zinsen.

Damit das Treasury eine gewisse Flexibilität in der Steuerung erhält und sowohl marktlichen Besonderheiten Rechnung tragen als auch taktische Zinsprognosen berücksichtigen kann, wurde bewusst eine Steuerung in Bandbreiten festgelegt. Diese, als „Aktive Benchmarkstrategie“ bezeichnete Steuerungsphilosophie, fußt auf der Kombination nachhaltiger strategischer Vorgaben gepaart mit einem Maß an individueller Flexibilität, um durch das Treasury weitere Ertragspotenziale zu erschließen.

## 4. Umsetzung der Aktiven Benchmarkstrategie

Vorgegebene Leitplanken und ein transparenter Treasury-Entscheidungsprozess kennzeichnen die aktive Benchmarkstrategie der Volksbank Bigge-Lenne eG und haben sich in der laufenden praktischen Umsetzung bislang gut bewährt.

### 4.1 Leitplanken für den Treasury-Steuerungsrahmen

Bei der Ausgestaltung des Treasury-Steuerungsrahmens sind die Ergebnisse der dynamischen Ergebnissimulation aus der Analyse der „Punktwolke“ in Leitplanken für die operative Steuerung durch das Treasury übersetzt worden (vgl. Abb. 4).

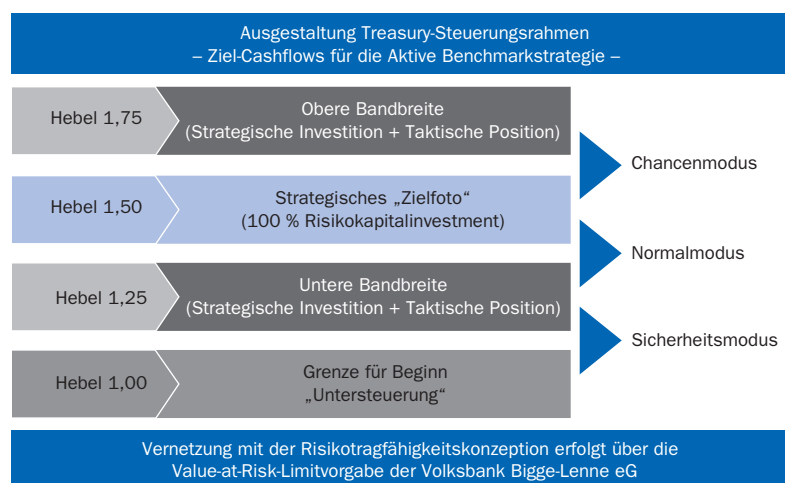


Abb. 4: Treasury-Steuerungsrahmen für die Aktive Benchmarkstrategie

Ausgehend von dem Cashflow-Profil, welches das strategische Zielfoto kennzeichnet und mittelfristig vom Treasury (mit einem Investment des Vermögenswertes in einen Ziel-Hebel von 1,5 x 10 J. GLD als Benchmarkvorgabe) im Durchschnitt angesteuert werden sollte, wurden drei Zonen zur Steuerung definiert:

- / Der „Sicherheitsmodus“ zwischen 1,00 (Grenze für Untersteuerung) und 1,25 (Untere Bandbreite) zielt eher auf Risikovermeidung ab und schützt gegen steigende Zinsen und potenzielle Bewertungsrisiken, sichert aber ein Mindestmaß an Fristentransformation.
- / Im „Normalmodus“ zwischen 1,25 (Untere Bandbreite) und 1,50 (Strategisches Zielfoto) sieht sich die Bank gut positioniert, wenn keine expliziten Prognosen herangezogen oder nachhaltige Marktbewegungen gesehen werden.
- / Der „Chancenmodus“ zwischen 1,50 (Strategisches Zielfoto) und 1,75 (Obere Bandbreite) führt zu einem stärkeren Anlageimpuls für das Treasury mit entsprechendem Investment in Transformation und kennzeichnet gleichzeitig auch die Grenze für eine Übersteuerung.

Mit diesem Vorgehen sollen ausreichende Transformationspotenziale gehoben und das Zinsergebnis im beschriebenen Sinne stabilisiert werden.

Die Cashflow-Struktur des Zinsbuchs sollte grundsätzlich mit der Cashflow-Struktur der (gehebelten) Benchmark übereinstimmen. Taktische Abweichungen zwischen der „idealen“ Cashflow-Struktur der Benchmark und der vom Treasury ausgesteuerten Cashflow-Struktur des Steuerungsportfolios werden in einem klar fixierten Rahmen bewusst akzeptiert. Um ein solides Basisinvestment in Fristentransformation mit einem Hebel des Steuerungsportfolios von 1,00 aber auf keinen Fall durch taktische Positionierungen zu gefährden, sind in drei definierten Cashflow-Zonen (kurz-, mittel-, langfristig) vorgegebene Mindestvolumina als Orientierungsgröße zu beachten und dürfen nicht unterschritten werden.

In dem Treasury-Reporting findet zudem regelmäßig eine Gegenüberstellung des aktuellen Cashflows mit dem strategischen Zielfoto statt und macht transparent, in welchen Zonen eine stärker abweichende Positionierung gegenüber dem Zielbild stattfindet (vgl. Abb. 5).

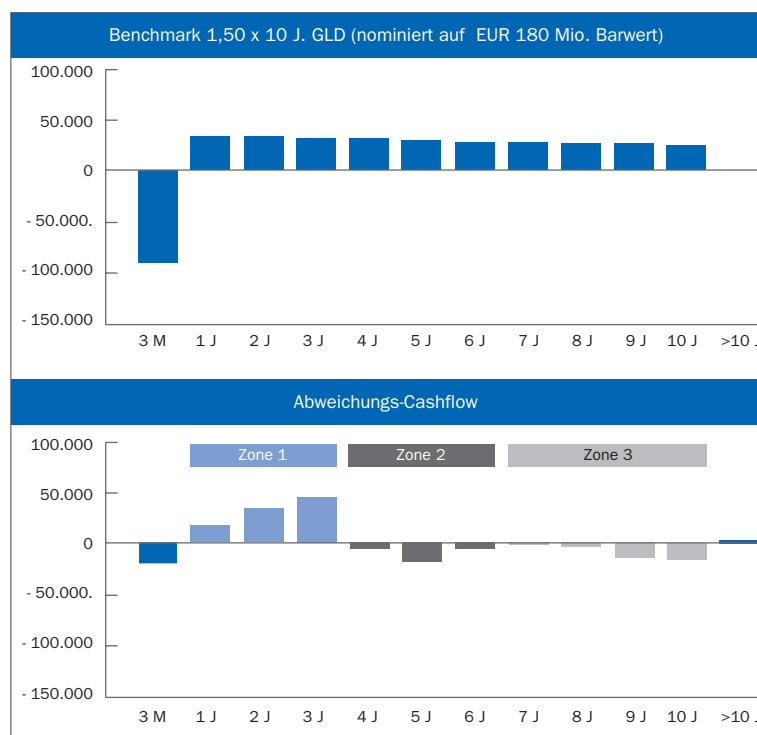


Abb. 5: Aktuelle Positionierung gegenüber dem strategischen Zielfoto

Diese Rahmenvorgaben bieten als Leitplanken noch ausreichenden Spielraum, um die Anlagen oder Absicherungen, die das Treasury für einzelne Laufzeitbänder favorisiert, im gesteckten Rahmen flexibel vorzunehmen. Aktuell bewegt sich die Bank mit einem Hebel von ca. 1,40 im definierten Normalmodus und weicht maßvoll von der Benchmarkvorgabe des strategischen Zielfotos ab.

## 4.2 Ausgestaltung des Treasury-Entscheidungsprozesses

Mit dem gesteckten Rahmen für die Treasury-Disposition wird hinreichend Sorge getragen, dass eine nachhaltige strategische Positionierung im Kern der Steuerung stets sichergestellt ist. Um zusätzliche Ertragspotenziale auszuschöpfen, stellen fünf Schritte die wesentlichen Entscheidungshilfen zur Positionierung und Ableitung von Maßnahmen für das Treasury bereit. Damit wird kein Automatismus ausgelöst. Stattdessen werden die Entscheidungsträger in die Lage versetzt, die Vorteilhaftigkeit von Dispositionen aufgrund objektiver Kriterien zu bewerten (vgl. Abb. 6).

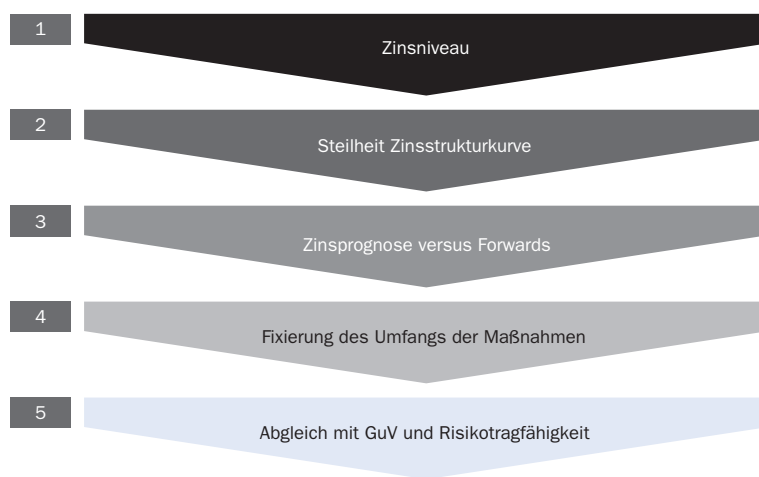


Abb. 6: Relevante Schritte im Treasury-Entscheidungsprozess

Im Treasury-Entscheidungsprozess werden regelmäßig anhand der drei Kriterien Zinsniveau, Steilheit der Zinsstrukturkurve und der Zinsprognose im Vergleich zu den Forward Rates die marktlichen Rahmenbedingungen geprüft. Auf dieser Basis werden Entscheidungen abgeleitet, die zu einer Veränderung der Dimensionierung des Steuerungsportfolios gegenüber der Benchmark (Hebel des Steuerungsportfolios) oder zu gezielten Investitionen/Desinvestitionen in einzelne Laufzeitbänder führen.

### Zinsniveau:

Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Engagements in die Fristentransformation auf Grundlage der absoluten Ausprägung der Zinskurve: Hierbei gilt der Grundsatz, dass ein „hohes“ Zinsniveau tendenziell interessanter für den Aufbau von Fristentransformation ist als ein „niedriges“. Die alleinige Betrachtung der Ausprägung des Zinsniveaus kann jedoch zu Fehlsteuerungsimpulsen führen. So war im Herbst 2008 das Zinsniveau zwar insgesamt relativ „hoch“, die gleichzeitig „flache“ Kurve hätte aber auch zu Investments in kurzen Laufzeiten verleiten können. Das aktuelle Zinsniveau am Geld- und Kapitalmarkt würde – wenig überraschend – eher nicht für den Aufbau von Fristentransformation sprechen, da in fast 100 % der beobachteten Fälle das Zinsniveau in der Vergangenheit höher war.

#### Steilheit der Zinsstrukturkurve:

Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Engagements in die Fristentransformation auf Grundlage der laufzeitbedingten Zinsdifferenzen (Laufzeitspreads): Hierbei gilt der Grundsatz, dass eine „steile“ Zinsstrukturkurve tendenziell interessanter für den Aufbau von Fristentransformation ist als eine „flache“ Zinsstrukturkurve. Der Einfachheit halber wird die Steilheit als Differenz zwischen dem Zehn- bzw. Fünfjahreszins und dem Dreimonatszins ermittelt. Im historischen Vergleich wird deutlich, dass die aktuelle Steilheit trotz Niedrigzinsphase in etwa dem Median der beobachteten Zeitreihe entspricht, was tendenziell für einen Erhalt bzw. das weitere Investment in Fristentransformation spricht.

#### Zinsprognose:

Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Engagements in den einzelnen Laufzeitbändern/Zonen auf Grundlage der Zinsprognose des Hauses (Prognosehorizont = 1 Jahr): Hierbei gilt der Grundsatz, dass bei einer unterhalb der aus der heutigen Zinsstrukturkurve abgeleiteten Forward-Kurve verlaufenden Zinsprognose grundsätzlich der Aufbau weiterer Fristentransformationspositionen angezeigt ist.

Die jeweiligen Impulse aus den drei genannten Einflussfaktoren werden im Reporting transparent dargestellt. Es wird bewusst auf eine algorithmische Verknüpfung verzichtet, da es sich nur um Entscheidungshilfen handelt, während die abschließende Beurteilung und Entscheidung über die Steuerungsmaßnahmen bei den Verantwortlichen verbleibt.

Die letzten beiden Schritte werden mit der Unternehmenssteuerung abgestimmt, um zum einen die Konsistenz mit der originär GuV-orientierten Steuerungswelt, insbesondere im Hinblick auf mögliche Bewertungsrisiken aus Maßnahmen im Eigengeschäft, sicherzustellen und zum anderen den Vorgaben des internen Risikomanagements sowie der jederzeitigen Einhaltung der regulatorischen Anforderungen ausreichend Rechnung zu tragen.

Mit der Umsetzung dieser Treasury-Strategie ist es der Volksbank gelungen, zum einen langfristig strategisch ein gutes, nachhaltiges Investment zu betreiben und zum anderen auch auf die aktuellen marktlichen Opportunitäten und aktiven Handlungsoptionen adäquat einzugehen. Es wird stets entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung sein, die strategische Note in Anbetracht der hohen Bedeutung der Fristentransformation für das Gesamtergebnis nicht aus dem Auge zu verlieren.

## 5. Fazit

Das in der Bank eingerichtete Treasury-Konzept stellt eine wesentliche Grundlage zur Steuerung des Strukturbeitrags und damit der Fristentransformationsposition dar. Durch die Definition strategischer Leitplanken, eines bereichsübergreifenden Steuerungskreislaufs und eines kompakten Reportings ist die regelmäßige Befassung der Entscheidungsträger mit diesem wichtigen Thema sichergestellt.

Wesentlicher Erfolgsfaktor im Haus ist die institutionalisierte Abstimmung zwischen Unternehmenssteuerung und Treasury, aber auch der regelmäßige Dialog mit dem Vertrieb zur Produktgestaltung und zum treasury-konformen Pricing. In der Umsetzung kommt es nun darauf an, die Forcierung von Aktivprodukten mit langen Cashflows, die angemessene Bewirtschaftung variabler Einlagen sowie die stetige Wiederanlage fälliger Eigenanlagen im Rahmen der definierten Laufzeit-Allokation auch konsequent durchzusetzen, um das angestrebte „strategiekonforme“ Maß in der Fristentransformation zu erreichen bzw. aufrecht zu erhalten.

Den Anforderungen der MaRisk wird mit dem integrierten Steuerungsvorgehen Rechnung getragen, wonach in der Geschäftsstrategie die Ziele für jede wesentliche Geschäftsaktivität und im Strategieprozess auch die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele dargestellt werden sollen.

Peter Kaufmann beschreibt den Mehrwert des Projektes abschließend: „Uns ging es nicht darum, das Maß an Fristentransformation zu maximieren, sondern unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten sowie unter Berücksichtigung der hauseigenen Risikoneigung zu optimieren. Bereits heute sind die Herausforderungen, die sich aus Veränderungen in der Struktur des Kundengeschäftes und insbesondere aus dem anhaltenden Niedrigzinsniveau ergeben, erkennbar und werden sich weiter fortsetzen. Wir können heute sagen, dass wir durch die professionelleren Strukturen deutlich widerstandsfähiger geworden sind. Das Projekt war für unser Haus ein lohnendes Investment.“

## Autoren | Kontakt

### **Dr. Wilhelm Menninghaus**

Partner zeb/  
Hammer Straße 165  
48153 Münster  
E-Mail [wmenninghaus@zeb.de](mailto:wmenninghaus@zeb.de)  
Phone +49.251.97128.142

### **Robert Ellenbeck**

Manager zeb/  
Hammer Straße 165  
48153 Münster  
E-Mail [rellenbeck@zeb.de](mailto:rellenbeck@zeb.de)  
Phone +49.251.97128.594

### **Peter Kaufmann**

Vorstandssprecher  
Volksbank Bigge-Lenne eG  
Oststraße 19 – 23  
57392 Schmallenberg  
E-Mail [peter.kaufmann@voba-bigge-lenne.de](mailto:peter.kaufmann@voba-bigge-lenne.de)

### **Hans-Georg Bette**

Bereichsleiter Treasury  
Volksbank Bigge-Lenne eG  
Oststraße 19 – 23  
57392 Schmallenberg  
E-Mail [hans-georg.bette@voba-bigge-lenne.de](mailto:hans-georg.bette@voba-bigge-lenne.de)

