



FINYON

WHITE PAPER BANKEN
MÄRZ 2018

Zinsrisiko im Bankenbuch: Herausforderungen für die Zukunft



SEBASTIAN BODEMER
PETER VOLLENWEIDER

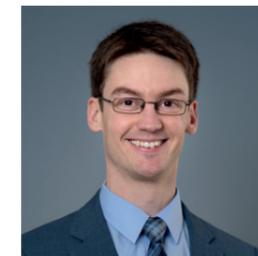


Zusammenfassung

Das Zinsergebnis ist die wesentlichste Ertragsquelle vieler Banken. 2018 ist eine Überprüfung der bisherigen Zinsrisikostategie und der angewandten Methoden erforderlich, um die neuen Anforderungen per 1. Januar 2019 zu erfüllen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, in diesem Zusammenhang die Gelegenheit zu nutzen, um das Zinsrisikomanagement in

Anbetracht von Niedrig- bzw. Negativzinsniveau auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu überarbeiten und zu aktualisieren. Dieser Artikel befasst sich mit den wesentlichen Aspekten, welche das Bankmanagement im Umgang mit Zinsrisiken berücksichtigen sollte.

Die Autoren



Sebastian Bodemer
PARTNER

Sebastian Bodemer, FRM, ist Partner von FINYON und spezialisiert auf Fragestellungen im Kontext der Risikomodellierung sowie der Gesamtbanksteuerung und hat im Zuge dessen zahlreiche Asset-Liability-Management-Projekte erfolgreich abgeschlossen. Darüber hinaus publiziert er regelmässig, ist Mitautor des Buches „Treasury und Risikocontrolling“ und lehrt an unterschiedlichen Hochschulen.

✉ sebastian.bodemer@finyon.ch
☎ +41 79 818 48 70



Peter Vollenweider
PARTNER

Peter Vollenweider, FRM, ist Partner von FINYON mit langjähriger Projekterfahrung u. a. in den Bereichen der Governance, des Liquiditäts- und Zinsrisikomanagements sowie des Transfer Pricings. Er war jahrelang in leitender Funktion im Treasury einer Grossbank, sowie als CFO eines Effektenhändlers tätig. Er ist regelmässiger Dozent und Mitautor des Buches „Treasury und Risikocontrolling“.

✉ peter.vollenweider@finyon.ch
☎ +41 79 222 61 14

Über FINYON

FINYON ist eine Beratungsboutique in den Bereichen Treasury, Risikomanagement und finanzielle Unternehmensführung mit Standorten in Zürich und Frankfurt am Main. Zu den Kunden gehören CFO- und CRO-Abteilungen regional und global tätiger Banken, Versicherungen und Energieunternehmen.

Die Dienstleistungen von FINYON umfassen die Umsetzung von Kapitalmarktregulierungen, die Konzeption und Lösungsentwicklung in der Risikosteuerung und des Bilanzstrukturmanagements sowie deren wirkungsvolle Implementierung und Schulung.

Inhalt

Zinsrisiko im Bankenbuch: Herausforderungen für die Zukunft	6
Ausgangssituation	6
Bestandteile des Zinsrisikos	7
Benchmark-Analyse als Startpunkt	8
1. Governance	9
Organisation: Eine stabile Governance als Basis	9
2. Produktanalyse	10
Datenqualität: Erfassung der Transaktionen	10
3. Risikomessmethoden	10
Modell-Governance: Unabhängige Modellvalidierung	10
Bodensatzmodelle: Die Historie allein reicht nicht	11
Integrierte Risikomessung und -steuerung	12
Barwertige Risikomessung	12
Messung des Einkommenseffekts	13
Messung der Einzelkomponenten des Zinsrisikos notwendig	15
Weitere Risikomessmethoden	15
4. Risikosteuerung	16
Systematische Fristentransformation mit Benchmarks	16
5. Performance-Management	17
Vertriebssteuerung: Marktzinsmethode schafft notwendige Steuerungsinformation	17
6. Risikoberichterstattung	18
Integrierte Risikoberichterstattung und Sensibilisierung der Thematik	18
Zusammenfassung	19
Literatur	20

WHITE PAPER: BANKEN

Zinsrisiko im Bankenbuch: Herausforderungen für die Zukunft

Das Zinsrisiko rückt 2018 wieder in den Fokus der Gesamtbanksteuerung: So treten einerseits ab 1. Januar 2019 erweiterte regulatorische Anforderungen in Kraft, auf die sich die Banken vorbereiten müssen; andererseits verlangt das Niedrig- bzw. Negativzinsumfeld ein Überdenken von Modellen und Risikosteuerungsansätzen. Dabei sind insbesondere traditionelle Modelle für Bodensatzprodukte wie auch klassische Ansätze der Fristentransformation aktuell nicht zwingend zielführend. Der Zeitpunkt erscheint sinnvoll, um insbesondere die für die Regional- und Kantonalbanken relevanteste Einnahmequelle einer Überprüfung zu unterziehen. Dieser Artikel identifiziert die Kernthemen, mit denen sich das moderne Asset-Liability-Management (ALM) auseinandersetzen sollte.

Ausgangssituation

Banken sind ab dem 1. Januar 2019 verpflichtet, ein sich aktuell in der Konsultation befindendes überarbeitetes Zinsrisikorundschreiben umzusetzen. Dieses basiert und referenziert auf den vom Basler Ausschuss publizierten Prinzipien vom April 2016 (BCBS 368). Gerade weil das Rundschreiben weniger explizit ist als seine Vorlage und zudem das Proportionalitätsprinzip zugrunde legt, welches kleinere Banken von gewissen Aspekten befreit, ist ein zeitnahes Auseinandersetzen mit den Mindestanforderungen erforderlich.

Diese neuen Zinsrisiko-Regelungen werden häufig auch als Teil von Basel IV interpretiert, wengleich sie keine expliziten Kapitalanforderungen in der Schweiz mit sich bringen. Aus Sicht der Aufsichtsbehörden schliesst sich dabei der Kreis, zumal andere Risikoarten wie

Liquiditäts- und Kreditrisiko in den letzten zehn Jahren im Fokus standen und das ursprüngliche Zinsrisiko-Rundschreiben ersetzt wird. Zugleich haben zahlreiche Banken selbst in den letzten Jahren nicht viel Initiative gezeigt, ihr Zinsrisikomanagement anzupassen, waren sie doch mit der Erfüllung anderer Regulierungen beschäftigt. Dennoch erscheint der Zeitpunkt zur Überprüfung und Überarbeitung nicht unglücklich: Das aktuelle Niedrig- bzw. Negativzinsumfeld verlangt mindestens ein aktives Auseinandersetzen mit der ALM- und Produkt-Pricing-Strategie. Es erscheint daher zielführend, sich bei der anstehenden Überprüfung und Überarbeitung nicht auf das regulatorische Minimum zu fokussieren, sondern das strategische und operative Optimierungspotenzial zu erkennen und über eine Umsetzung zu entscheiden.

Bestandteile des Zinsrisikos

Das Zinsrisiko hat unterschiedliche Facetten. Folgt man den Bestimmungen des Basler Ausschusses (BCBS 368), so wird das Zinsrisiko in folgende Bestandteile unterteilt:

ABB. 1: DEFINITION DER ZINSRISIKOARTEN

<p>Zinsfestsetzungsrisiko</p> <p>ergibt sich aus der zeitlichen Inkongruenz oder der Zinsneufestsetzung der Aktiva, Passiva und ausserbilanziellen Positionen.</p>	<p>Basisrisiko</p> <p>beschreibt die Auswirkung von Veränderungen der Zinssätze für Instrumente, die zwar eine ähnliche Laufzeit aufweisen, aber auf Basis unterschiedlicher Zinssätze bewertet werden.</p>
<p>Optionsrisiko</p> <p>ergibt sich aus Optionen oder aus eingebetteten (impliziten) Optionen bei denen die Bank oder der Kunde die Höhe und den zeitlichen Verlauf von Zahlungsströmen ändern kann.</p>	<p>Credit-Spread-Risiko</p> <p>Veränderungen von Zinssätzen können indirekt zu Veränderungen der Schuldnerbonität (Bonitätseffekt) ohne Sprung in den Ausfall führen.</p>

Während sich das Zinsfestschreibungsrisiko als wesentlichste Form des Zinsrisikos klassifizieren lässt, sind andere Formen weniger bedeutend. So erscheint das Basisrisiko einer Regional- oder Kantonalbank eher gering ausgeprägt; dies ist aufsichtsrechtlich zu beweisen und zumindest jährlich zu überprüfen. Für Schweizer Banken sind darüber hinaus Optionsrisiken primär mit Bodensatzprodukten wie Einlagen assoziiert, umgekehrt können jedoch auch implizite Floors als Zinsuntergrenze bei Hypotheken und anderen Kundenkrediten beobachtet werden. Weitere solche impliziten Optionen wie Kündigungsrechte bei Festzinskrediten oder Kassenobligationen sind hierzulande eher unüblich und erfordern meistens keine Beachtung. Wenn doch, so wäre anhand von Swaptions und statistischen Korrektur-Cashflows das Risiko modellierbar. Anders hingegen für explizite Optionen, die sich im Bankenbuch befinden: Swaptions, Caps und Floors müssten integriert und können keineswegs über Cashflows modelliert werden. Das Credit-Spread-Risiko hingegen kann von Bedeutung sein: Eventuell emittierte wie auch investierte Anleihen sind in der Regel einem Credit-

Spread-Risiko ausgesetzt. Dieses ist insbesondere bei der Modellierung des Zinsergebnisses, aber auch bei barwertigen Betrachtungen von Bedeutung. Ob das Credit-Spread-Risiko tatsächlich als engerer Bestandteil des Zinsrisikos betrachtet werden sollte, hängt sehr stark davon ab, welche Ansätze die Bank sonst im Zusammenhang mit dem Kredit- und Refinanzierungsrisiko nutzt. Es empfiehlt sich, hier klare Verantwortlichkeiten festzulegen und Modelle dahingehend zu prüfen, inwieweit und in welcher Form die jeweiligen Komponenten berücksichtigt werden. Nur so kann eine konsistente Betrachtung des Credit-Spread-Risikos sichergestellt werden.

Wie bereits beim bisherigen Zinsrisiko-Rundschreiben ist zwischen dem Einkommenseffekt und dem Barwerteffekt (Vermögenseffekt) zu unterscheiden. Dabei sollte durch die Fokussierung auf die Barwertperspektive der langfristigen Ausrichtung der Bank Rechnung getragen werden, da der Einkommenseffekt lediglich den Zinsüberschuss auf den Planungshorizont berücksichtigt.

Benchmark-Analyse als Startpunkt

Im Fokus steht bei vielen Banken in erster Linie die Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Daher empfiehlt sich ein einfaches Benchmarking gegenüber den Regeln gemäss BCBS 368 und dem neuen FINMA-Rundschreiben. Anhand des Erfüllungsgrads lässt sich rasch feststellen, welche Anstrengungen unternommen werden müssen, um regulatorische Compliance zu erzielen. Die Erfüllung der minimalen Standards erscheint jedoch nicht ausreichend. Vielmehr müssen aktuelle (Weiter-)Entwicklungen und die gängige Markt-

praxis bei der Evaluation der aktuellen Situation der Bank berücksichtigt werden. FINYON hat hierzu eine Zinsrisikolandkarte entwickelt, die neben regulatorischen Standards auch Best-Practice-Ansätze aufzeigt, mit denen sich eine Bank vergleichen kann. So kann eine einfache Gap-Analyse erste Erkenntnisse darüber geben, welche Themen prioritär im laufenden Jahr angegangen werden müssen. Eine solche Zinsrisiko-Landkarte sollte folgende Hauptthemenfelder berücksichtigen:

ABB. 2: THEMENFELDER DER ZINSRISIKOSTEUERUNG



1. Governance

Organisation: Eine stabile Governance als Basis

Die Grundlage für ein erfolgreiches Risikomanagement wird durch eine Aufbau- und Ablauforganisation geschaffen. Die Funktionstrennung innerhalb der Bank ist in der Regel bereits etabliert: Während das Treasury (in der Regel dem CFO unterstellt) für die Risikosteuerung verantwortlich ist, übernimmt das Risikomanagement (CRO) die Risikomessung, die Risikoüberwachung und einen Teil der internen Berichterstattung. Häufig trifft ein ALM-Committee (ALCO) zentrale Entscheidungen und entwickelt Vorgaben wie Limite und Steuerungsstrategien im Sinne des Risikoappetits der Bank. Richtlinien und Risikohandbücher formalisieren diese organisatorischen Aspekte und Prozesse und sind – sofern in den letzten Jahren nicht geschehen – zu überarbeiten. Dabei sollte auch die Rolle von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abgestimmt sein. Die jährliche Transformation des Risikoappetits in Limite stellt häufig eine Herausforderung dar, zumal das Zinsrisiko im Bankenbuch lediglich im Sinne der Säule 2 gemäss dem Basler Ausschuss berücksichtigt wird und damit keine regulatorische Eigenmittelausstattung erfordert. Hier empfiehlt es sich, die Limite zunächst auf aufsichtsrechtliche Risikomasse anzuwenden. Insbesondere die Definition einer Ausreisser-Bank im Sinne der Aufsichtsbehörden sowie Vergleiche mit anderen Banken können hilfreiche Startpunkte hierfür sein. Eine Studie der EZB (2017) kann hierzu herangezogen werden.

Zusätzlich sind die aktuellen Handbücher dahingehend zu überarbeiten, dass aktuelle Risikomessmethoden auch im regulatorischen Sinne angepasst, Absicherungsstrategien explizit dargelegt und erweiterte (reverse) Stresstests angewandt werden müssen. Vielfach ist neben der Formalisierung eine Schulung innerhalb der Bank zur Sensibilisierung des Zinsrisikos vorteilhaft. Dabei sind Chancen und Risiken einzelner Produkte sowie die integrierte Fristentransformation zu vermitteln.

2. Produktanalyse

Datenqualität: Erfassung der Transaktionen

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Governance sind Datenverfügbarkeit und -qualität. Sämtliche zinssensitiven bilanzieller und ausserbilanzieller Positionen sind zu erfassen und etwaige Zinsbindungsbilanzen und Bewertungsmodelle abzuleiten. Dies erscheint für traditionelle Produkte wie Kredite an Kunden oder Finanzierungsformen wie Einlagen und Kassenobligationen einfach. Schwieriger im Hinblick auf die Erfassung sind teilweise Forward-Darlehen oder Kreditlinien. Letztere können insbesondere bei der Szenario-

betrachtung im Zusammenhang mit einer dynamischen Bilanzmodellierung relevant sein. Auch (implizite) Optionen müssen erfasst und entsprechend modelliert werden. In der Regel ist eine einfache Cashflow-Ableitung hier nicht möglich. Stattdessen sind Optionsmodelle anzuwenden. Es empfiehlt sich die Anlage eines Produkteinventars, welches die jeweilige Ableitung der Cashflows erläutert. Darüber hinaus sind im Sinne von BCBS 239 die verwendeten Positionen abzugleichen, um Datenintegrität herbeizuführen.

3. Risikomessmethoden

Modell-Governance: Unabhängige Modellvalidierung

Die Zinsänderungsrisikomessung fusst auf zahlreichen Modellen. Hierzu zählen Risikomessmethoden im Sinne des Barwert- und Einkommenseffekts, aber auch mögliche Modelle für einzelne Produkte, insbesondere im Kontext von Optionsrisiken. Ansätze zur Modellierung der Zinsbindung von Bodensatzprodukten wie Einlagen sind hier für nahezu alle Banken von Relevanz. Aufsichtsrechtlich wie auch betriebswirtschaftlich sind die Modelle unabhängig zu validieren. Die FINMA verlangt eine Validierung bei „Veränderungen von Daten, Zinsrisikomesssystemen, Modellen

und Parametern“, mindestens jedoch alle drei Jahre (FINMA, 2017). Die Validierung prüft u. a., ob die Modellannahmen umfassend sind, die Implementierung korrekt erfolgte, Ergebnisse und Sensibilität der Parametrisierung zu erwarteten Ergebnissen führen und ob die Dokumentation angemessen ist. Diese Validierung muss von einer unabhängigen Stelle durchgeführt werden.

ABB. 3: ANSÄTZE ZUR MODELLEIERUNG VON BODENSATZPRODUKTEN



Bodensatzmodelle: Die Historie allein reicht nicht

Seit jeher ist eine wesentliche Herausforderung der Zinsrisikomessung die Modellierung von variablen Produkten, auch Bodensatzprodukte genannt. Hierzu zählen variable Kredite und insbesondere unterschiedliche Einlageprodukte. Hauptmerkmale dieser Produkte sind die Möglichkeit des Kunden, jederzeit den Kredit zurückzubehalten oder die Einlage abzuziehen, wohingegen die Bank die Möglichkeit hat, den Zinssatz „nach Belieben“ anzupassen. Die Produkte weisen somit keine explizite Bindung zu einem Geld- oder Kapitalmarktzins auf, was die Modellierung des Zinsrisiko-Cashflows nicht erleichtert. In der Vergangenheit wurde daher das Zinsanpassungsverhalten vielfach anhand historischer Produkt- und träger Gleitzinsen im Zuge eines Replikationsmodells ermittelt. Dabei kam häufig die Optimierung einer geringen Margenvolatilität zum Einsatz. Zusätzlich wurden Volumenschwankungen durch Ausgleichszahlungen berücksichtigt. Diese allein

auf historischen Informationen basierenden Modelle sind spätestens seit der Beobachtung negativer Geld- und Kapitalmarktzinsen nicht mehr zielführend. Vielfach setzt ein Umdenken ein, wonach neben der historischen Analyse auch eine szenariobasierte Zukunftsanalyse mit Expertenschätzung aufzubauen ist. Dabei ist der Risikomanager nicht Entscheider über das Mischungsverhältnis, sondern Teil eines Expertenteams. Dieses besteht zumeist aus Vertrieb und Treasury. Teilweise hilft auch der klassische Ansatz des Bodensatzes (stabiler Anteil), welcher als geringfügig zinsensitiv im Vergleich zum volatilen Teil klassifiziert wird. Damit erlaubt der stabile Teil eine langfristige Replikation, wohingegen der volatile Teil lediglich kurzfristig repliziert wird. Aufsichtsrechtliche Anforderungen verlangen eine solche Volumenunterteilung (vgl. BCBS 368). Neben der Erweiterung des Bodensatzmodells um eine Zukunftsanalyse sind folglich auch Prozesse zu etablieren, die den Replikations-

entscheid ermöglichen. Dabei ist eine produktstrategische Komponente unerlässlich. Auch im Sinne der Transferpreisstrategie kommt hierbei dem Vertrieb eine wesentliche Rolle zu, denn Margenschwankungen aufgrund einer nicht

eingehaltenen Zinsanpassungsstrategie gehen zu deren Lasten. Umso wichtiger ist auch hier ein ausgeprägtes Verständnis der Zinsrisikosteuerung innerhalb der Bank – von der Front bis zum Back-Office.

Integrierte Risikomessung und -steuerung

Nachdem Zinsbindungen für alle zinsensitiven Produkte abgeleitet wurden, ist das Zinsrisiko integriert zu messen, wobei dem Einkommens- und Vermögenswerteffekt Rechnung zu tragen ist. Heute werden neben Szenarioanalysen regelmäßig Conditional-Value-at-Risk-(CVaR-) und Earnings-at-Risk-(EaR-)Berechnungen für das Zinsrisiko des Bankenbuchs durchgeführt. Der CVaR ist häufig auf historische Analysen abgestützt, vereinzelt auch auf Monte-Carlo-Simulation, und misst für mehrere Tausend Szenarien das barwertige Risiko auf einen bestimmten Zeithorizont. Neben der Ad-hoc-Analyse werden häufig auch realitätsnähere dynamische Überlegungen angestellt, denn schliesslich verändern sich Zinskurven nicht über Nacht. Beim EaR werden hingegen für zahlreiche Szenarien Zinsüberschüsse modelliert, wobei neben Annahmen konstanter Volumina auch Volumenschwankungen in Ab-

hängigkeit des zugrundeliegenden Szenarios zu quantifizieren sind. Bei sämtlichen Ansätzen wird das Risiko als Veränderung gegenüber dem aktuellen Vermögenswert oder als Änderung des Zinsüberschusses im Vergleich zu einem Basiszenario betrachtet. Das Basiszenario beim Einkommenseffekt kann das Budget bzw. der Plan sein oder die Annahme unveränderter Zinsen für einen bestimmten Zeitraum. Der Trend der Aufsichtsbehörden, auf interne Modelle abzustellen, wird seit der Finanzkrise vermehrt hinterfragt. Auch das Ziel von Basel IV geht in Richtung standardisierter Ansätze zum besseren Vergleich über einzelne Banken hinweg. Auch bei der Zinsrisikomessung scheint der Basler Ausschuss diese Richtung einzuschlagen: Anstelle von sophistizierten At-Risk-Modellen werden „einfache“ Szenarioanalysen gefordert.

Barwertige Risikomessung

So werden unter BCBS 368 sechs Stressszenarien zur Ermittlung des barwertigen Risikos vorgegeben, die neben Parallelverschiebungen auch Verdrillungen der Zinskurve berücksichtigen. Die Szenarien sind auch währungsspezifisch und tragen damit lokalen Gegebenheiten Rechnung. Das Zinsszenario ist statisch, also als Ad-hoc-Szenario zu berechnen. Auch definiert der Regulator eine Ausreisser-Bank neu: War die Grenze bisher bei 20 % gesetzt, so liegt sie neuerdings bei 15 %. Herangezogen wird anhand der sechs BCBS-Zinsszenarien die schlechteste Barwertveränderung, um diese in Relation zum Kernkapital (Tier-1) zu setzen.

Trotz dieser einfachen Berechnung liegt die Herausforderung auch im Detail: Der Regulator stellt in diesem Zusammenhang nicht auf die im Kundengeschäft generierte Marge bzw. den

Konditionsbeitrag ab; es geht ihm ausschliesslich um das Risiko, welches aus Fristentransformation eingegangen wird (Strukturbeitrag). Mit der Reduktion von 20 % auf 15 % erlaubt der Regulator daher die Anwendung der Innenzins-sicht. Da es nur um den Strukturbeitrag geht, dürfen vom Cashflow etwaige Margen und Spread-Komponenten eliminiert werden. Die Diskontierung erfolgt mit einer Swap-Kurve, die den Preis repräsentiert, zu dem die Bank ihr Zinsrisiko „glattstellen“ könnte. Die Anwendung der Innenzins-sicht bedingt, dass die Bank entsprechende Transferpreis-Mechanismen und Prozesse etabliert hat. Hat sie dies nicht, so kann sie – zumindest approximativ – auf eine Eliminierung von Margen und Spreads im Cashflow verzichten, zugleich diese jedoch in der Diskontierung berücksichtigen. Die Qualität der Approximation ist tendenziell schlecht,

wenn man dem allgemeinen Trend sinkender Margen glaubt. Dennoch ist die Anwendung der Innenzinsicht der korrekte Risikomessansatz – auch für Zwecke der internen Steuerung und der Messung der Performance des Treasury. Es muss daher das Interesse gross sein, bei heute noch nicht möglicher Innenzinsicht diese im laufenden Jahr zu forcieren.

Zugleich sehen die Autoren weiteren Bedarf, über die regulatorischen Anforderungen der Barwertsteuerung hinauszugehen: Eine Ad-hoc-Verschiebung um 200 Basispunkte,

wie sie regulatorisch unterstellt wird, erscheint auch bei historischer Analyse unrealistisch. Daher sollten die Berechnungen um eine dynamische Betrachtung erweitert werden, um dem Zeiteffekt Rechnung zu tragen. Auch die häufig bereits etablierten CVaR-Modelle können weiterhin wertvolle Informationen zur Verfügung stellen. Hierzu zählen u. a. die Erkenntnisse überschlagende Szenarien. Darüber hinaus sollte man sich aktiv mit dem Zinsniveau auseinandersetzen und ein weiteres Abrutschen bei Szenarien mit fallenden Zinsen begrenzen.

ABB. 4: INNEN- VS. AUSSENSICHT DES ZINSRISIKOS

Innenzinsicht	Aussenzinsicht
<ul style="list-style-type: none"> › Fokussierung auf die Fristentransformation › Keine Berücksichtigung der Marge bzw. Spreads in Cashflow und Diskontierungsfaktoren › Erfordert Marktzinsmethode als Grundlage auf Einzelgeschäften › Führt insgesamt zu kleinerem barwertigen Zinsänderungsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> › Kombination von Fristentransformation und Produktmarge › Einfache Cashflow-Ableitung, da Margen und Spreads berücksichtigt werden › Diskontierung grundsätzlich ohne Margen- und Spreadkomponenten › Führt zu grösserem barwertigen Zinsrisiko

Messung des Einkommenseffekts

Der Einkommenseffekt repräsentiert den Zinsüberschuss unter Anwendung eines rollierenden Planungshorizonts von einem oder mehreren Jahren. Im Grunde stellt der Regulator hier keine neuen Anforderungen an die Risikomessung. Die Herausforderungen sind deshalb nicht geringer, muss doch die Frage beantwortet werden, wie sich bilanzielle und ausserbilanzielle Positionen unter einem bestimmten Zinsszenario verschieben. Konkret müsste die Frage beantwortet werden, inwieweit Einleger ihre Gelder umschichten, wenn die Zinsen beispielsweise binnen Jahresfrist um 200 Basispunkte steigen.

Die Modellierung müsste sich auch damit beschäftigen, zu welchen Konditionen und welchen Fristigkeiten auslaufende oder

amortisierende Kredite prolongiert würden. Im Extremfall müsste analysiert werden, wie sich je nach Extremszenario die Bilanzstruktur verändert. Eine solche Modellierung bedarf einer aktiven Auseinandersetzung mit den wesentlichen Stakeholdern und entspricht einer Erweiterung der Diskussion, die mit Bodensatzprodukten und deren Zinsbindungen initiiert wurde. BCBS 368 fordert eine Publikation sowohl des Barwerteffekts unter Verwendung der Standardszenarien wie auch des Einkommenseffekts unter Anwendung einer Ad-hoc-Verschiebung von +/-200 Basispunkten und den daraus entstehenden Auswirkungen auf den Zinsüberschuss binnen eines Jahres. Die Veränderung soll mit einem Basisszenario gleichbleibender Zinsen verglichen werden. Für Publikationszwecke soll – so der Basler

Ausschuss – eine konstante Bilanz unterstellt werden: Fällig werdende Positionen werden mit der Ursprungslaufzeit und dem Ursprungsbetrag der Transaktion verlängert, wobei die Marge der ursprünglichen entspricht. Eine Annahme, die einfach klingt, jedoch auch hier Anforderungen an den Datenhaushalt der Bank stellt: Historische Margen müssten genauso verfügbar sein wie ursprüngliche Fristen. Eine Modellierung pro Einzelvertrag wird impliziert. Darüber hinaus ergeben sich weitere Fragestellungen wie die Ausübung impliziter Optionen. Zugleich unterstellt der Ansatz, dass die bisherige Fristentransformation in gleichem Masse wie zuvor vollzogen wird. Entsprechend sind Benchmark-Ansätze, die die Cashflow-Struktur des im Zinsgeschäft gebundenen Eigenkapitals vorgeben, in die Berechnungen zu integrieren. Nur dann können das aktuelle Zinsniveau und das unterstellte Zinsszenario den Strukturbeitrag sinnvoll antizipieren. Aus Management-Gesichtspunkten erscheint die Information unter der Annahme einer konstanten Bilanz zunächst relevant, denn schliesslich hat sie aufgrund der vorgesehenen Publikationspflicht Aussenwirkung und ermöglicht einen

Konkurrenz-Vergleich. Dennoch kann dieser „naive“ Ansatz, bei den Positionen unverändert zu bleiben, trotz eines Stresstestszenarios nicht die Realität reflektieren. Banken sollten sich daher weiterhin mit einem dynamischen Bilanzierungsansatz beschäftigen. Dabei ist neben Volumenveränderungen und dem Trend fallender Margen auch dem Kundenverhalten verstärkt Rechnung zu tragen. Umschichtungen sowohl auf der Kredit- wie der Einlagenseite sind zu erörtern, die Produkt- und Preispolitik zu überlegen, Verhalten von Wettbewerbern zu integrieren – und zu guter Letzt Fristentransformationsaspekte zu modellieren. Schliesslich sollten dann die Ergebnisse des Planszenarios und der dynamischen Modellierung mit dem Risikoappetit verglichen werden. Dass dabei sowohl das Basisrisiko wie auch die Modellierung von Credit Spreads eine Rolle spielen, dürfte nachvollziehbar sein. Es könnte daher sinnvoll sein, das Gesamtergebnis des Einkommenseffekts in Komponenten wie Konditionsbeitrag und Strukturbeitrag zu trennen und für das Basis- und das Credit-Spread-Risiko Unterkategorien zu bilden.

ABB. 5: KONSTANTE VS. DYNAMISCHE BILANZ

Konstante Bilanz	Dynamische Bilanz
<ul style="list-style-type: none"> › Fällige Positionen werden mit der Ursprungslaufzeit und dem Ursprungsbetrag verlängert, wobei die Marge unverändert bleibt › Dient Publikationszwecken › Ermöglicht einen Konkurrenz-Vergleich › Entspricht nicht der Realität 	<ul style="list-style-type: none"> › Bei der Verlängerung von fälligen Positionen werden neben Volumenveränderungen und dem Trend fallender Margen auch das Kundenverhalten berücksichtigt › Realitätsnaher Ansatz, da Zukunftserwartungen einbezogen werden

Messung der Einzelkomponenten des Zinsrisikos notwendig

Die Aufteilung der Beiträge der einzelnen Zinsrisikoarten ist, wie eingangs erwähnt, unabdingbar. Eine Zerlegung schafft Transparenz und könnte auch verdeutlichen, dass einzelne Risikoarten für eine individuelle Bank mehr oder weniger relevant sind. Zu erwarten ist, dass das Basisrisiko beispielsweise bei einer kleinen Regionalbank vernachlässigbar ist. Werden einzelne Zinsrisikoarten als materiell identifiziert, so führt die Einzelrisikomessung auch dazu, geeignete Massnahmen und Absicherungsstrategien zu entwickeln. Diese sind explizit in der Risikoricthlinie bzw. im Risiko-

handbuch offenzulegen. Die Absicherungsstrategien werden in der Regel auch andere Finanzinstrumente heranziehen: Basis-Swaps für das Basisrisiko, möglicherweise Credit-Default-Swaps für Credit Spreads, Swaptions für Optionsrisiken und Plain-Vanilla-Swaps für die klassische Fristentransformation. Welche Finanzinstrumente für die Umsetzung der Risikostrategie überhaupt erlaubt sind, ist ebenfalls im Risikohandbuch zu adressieren und beachtet Aspekte wie Risikoappetit, Marktliquidität, Abbildbarkeit und Bewertung dieser Produkte.

Weitere Risikomessmethoden

Neben der regulatorischen und ökonomischen Sicht sollte auch explizit die buchhalterische Perspektive gemessen und gesteuert werden. Diese geht regelmässig über den Einkommenseffekt hinaus, denn dieser repräsentiert lediglich den Zinsüberschuss. Damit werden Preisveränderungen aufgrund von Mark-to-Market-Bewertungen ignoriert. Je nach Rechnungslegungsstandard haben diese Fair-Value-Betrachtungen eine wesentliche Aussenwirkung. So führen steigende Zinsen möglicherweise zu Wertverlusten der Aktivseite und damit zu einem negativen Einfluss auf die Erfolgsrechnung und die Eigenkapitalausstattung. Dass dabei genaue Kenntnisse über Bilanzierungsregeln inkl. möglicher Hedge-Accounting-Anwendungen zu beachten sind, stellt zusätzliche Anforderungen an das Risikomessmodell. Wenn auch nicht regulatorisch verpflichtend, sollte dieses buchhalterische Zinsrisiko doch Bestandteil des Management-Reportings sein und bei der Ableitung von Steuerungsmassnahmen beachtet werden.

Im Vergleich zu dieser erweiterten buchhalterischen Perspektive verlangt BCBS 368 explizit die Durchführung eines Reverse Stress Testings, wobei die FINMA von qualitativen Stresstests spricht. Dabei ist der Initialpunkt nicht ein vorgegebenes Szenario, für welches das Verlustpotenzial ermittelt wird. Es wird umgekehrt erfragt, welches Szenario eintreten

müsste, um einen Verlust zu erleiden, der gerade noch von der Bank tragbar wäre, um den Fortbestand zu sichern. Diese Methodik sollte jedoch nicht isoliert auf das Zinsrisiko angewandt werden, sondern bedarf einer risikoartenübergreifenden Perspektive. Das Zusammenspiel zwischen Liquiditätsaspekten sowie Markt- und Kreditrisiko erfordert entsprechende Prozesse, Expertenmeinungen und Abstimmungen über die Organisationseinheiten der Bank hinweg.

Unabhängig vom Reverse Stress Testing ist eine Risikoaggregation aller relevanten Risikoarten unerlässlich. Das Zinsrisiko stellt hier eine wesentliche Teilkomponente dar, die es – im Vergleich zum Kreditrisiko – erlaubt, aktiv und mit einfachen Instrumenten gesteuert zu werden. Die Risikoaggregation erlaubt es darüber hinaus, die Asset-Allokation der Bank zu analysieren und Risiko-Ertrags-Aspekte eines attraktiven Asset-Mix unter Beachtung des Risikoappetits abzuleiten und umzusetzen. Dass Risikointegration nicht die einfache Summierung von Einzelrisiken darstellt, ist bekannt.

4.

Risikosteuerung

Systematische Fristentransformation mit Benchmarks

Während die vorherigen Kapitel die Risikomessung fokussierten, stellt sich aus Ertragsüberlegungen die Frage nach der Fristentransformation, die bei Kantonal- und Regionalbanken vielfach einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg beisteuert. Eine isolierte Steuerung einzelner Produkte ist unter dem Gesichtspunkt der Gesamtbanksteuerung wenig zielführend, da natürliche Absicherungseffekte und eine integrierte Fristentransformation nicht möglich wären. Vielmehr geht es betriebswirtschaftlich um die Klärung der Frage, wie das im Zinsgeschäft gebundene Eigenkapital angelegt werden soll. Dieses ist offensichtlich nicht die naive buchhalterische Eigenkapitalgrösse, sondern das Ergebnis aus zinsensitiven Aktiva und Passiva. Viele Banken verwenden einen Benchmark-Ansatz, um systematisch Fristentransformationsvorgaben an das Treasury zu stellen. Dass sich hierbei Gleitzins-Benchmarks durchgesetzt haben, ist aufgrund ihrer Natur wenig überraschend: Sie sind einfach zu implementieren, da sie mit originären wie mit derivativen Instrumenten umgesetzt werden können. Darüber hinaus führt ihr träges Zinsanpassungsverhalten zu einer Glättung des Zinsergebnisses. Je nach Risikobereitschaft des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung erlaubt eine Hebelung, zusätzliche Erträge zu generieren. Zudem ist der Spielraum analog eines aktiv oder passiv gesteuerten Aktienfonds identisch: Höhere Abweichungslimite geben dem Treasury einen grösseren Spielraum, die Benchmark (potenziell) zu schlagen.

Zweifelsohne sollte das Benchmark-Konzept beibehalten bzw. eingeführt werden. Nur so kann ein sinnvolles Limitensystem – namentlich absolute Limite und Abweichungslimite gegenüber der Benchmark – aufgebaut und die Performance des Treasury relativ zu einer Benchmark gemessen werden. Letzteres ist – sofern das Treasury als Profit-Center geführt wird – ein wesentliches Kriterium für die

leistungsorientierte Vergütung. Auch erlaubt die Verwendung von Benchmarks eine Standardisierung im Kontext der Risikomessung. So muss nicht für jedes Zinsszenario eine eigene Fristentransformationsstrategie abgeleitet werden. Vielmehr können automatisierte Benchmark-Regeln für die Reinvestition angewandt werden. Nicht zuletzt wird der Benchmark-Ansatz auch der Dokumentationspflicht gerecht, denn schliesslich ist das Konzept eine konkrete, transparente Zinsrisikostategie. Auch wenn das allgemeine Konzept nicht zu hinterfragen ist, sollte jedoch angesichts des aktuellen Zinsniveaus die Frage der geeigneten, dem Risikoappetit der Bank entsprechenden Benchmark bankintern diskutiert werden. Dabei gilt es zu erörtern, ob aktuelle 10-Jahres-Gleitzinsen immer noch zeitgemäss sind oder die Duration angepasst werden müsste. Diese Fragestellung bedarf zusätzlicher Analysen und hängt auch hier von der Risikopolitik sowie dem Anteil des Strukturbeitrags der Bank ab. Es empfiehlt sich, dieses Thema als eines der dringlichsten anzuschauen, um für eine potenzielle Zinswende gewappnet zu sein.

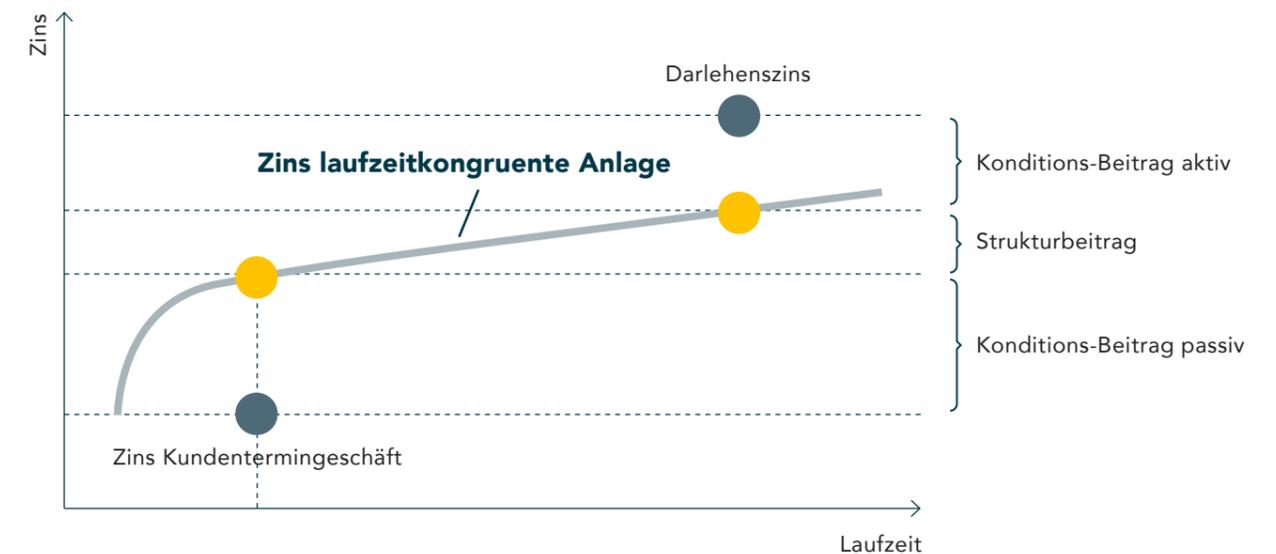
5. Performance-Management

Vertriebssteuerung: Marktzinsmethode schafft notwendige Steuerungsinformation

Ein transparentes ALM setzt im Sinne der Marktzinsmethode auch die Trennung von Vertriebs- und Fristentransformationserfolg voraus. Der Vertrieb erwirtschaftet die Marge (genauer den Margenbarwert), welche struktur- bzw. laufzeitkongruent berechnet wird. Im Gegensatz dazu ist das Treasury als die Einheit der Bank verantwortlich für die Erwirtschaftung des Strukturbeitrags, der durch Fristentransformation erzielt wird. Eine Anwendung der Marktzinsmethode ist aus Sicht der Gesamtbanksteuerung unerlässlich. Sie erlaubt, in der Vorkalkulation von Produkten Transparenz zu schaffen, und ist Teil des Preisfindungsprozesses. Im aktuellen Negativzinsumfeld zeigt sie bei Passivgeschäften auch die indirekte Subvention aufgrund der vielfach angewandten Zinsuntergrenze von 0% auf und erlaubt es, hierfür einen (negativen) Barwert zu quantifizieren. Auch in der Nachkalkulation kann so die allgemeine Performance des Vertriebs ermittelt werden. Dabei sollte nicht das Alt-, sondern primär das in der laufenden Periode abgeschlossene Neugeschäftsergebnis für eine Evaluation herangezogen werden. Schliesslich können so auch die teuren Filialen im Hinblick auf ihre Profitabilität beurteilt werden. Dass dabei nicht die relative oder jährliche Marge, sondern der Barwert aller jährlichen Margen zu ermitteln ist, versteht sich von selbst. Die barwertige Steuerungsgrösse erlaubt zudem die Vergleichbarkeit mit anderen Dienstleistungsprodukten wie Kreditkarten oder Wertpapiergeschäften, deren Erträge bereits Barwerte sind. Damit stellt die Marktzinsmethode eine wesentliche Grundlage der leistungsorientierten Vergütung dar, die bei zahlreichen Banken noch stärker zu etablieren ist. Der eigentliche Erfolg aus dem Zinsgeschäft sollte vom Konditionsbeitrag geprägt sein. Fristentransformation kann auch

ohne klassisches Kredit- und Einlagengeschäft erzielt werden und sollte daher lediglich als Optimierung verstanden werden. Neben dem barwertigen Konditionsbeitrag lässt sich auch der Strukturbeitrag barwertig ermitteln. Um diesen durch vergangene Entscheidungen nicht zu verwässern, ist dieser ebenfalls für die Betrachtungsperiode zu berechnen. Auch diese Performance sollte die Grundlage für die leistungsorientierte Vergütung des Treasury darstellen – stets in Relation zu den Benchmark-Vorgaben durch die Geschäftsleitung. Insgesamt schafft damit die Marktzinsmethode auch eine wesentliche Grundlage für die Leistungsmessung der Geschäftsleitung. Die hier angewandte Barwertperspektive setzt generell nachhaltigere Anreize im Vergleich zur periodischen Steuerung, da sie Cashflows über den nächsten Bilanzstichtag hinaus berücksichtigt. Insbesondere und sofern noch nicht etabliert sollte die Performance-Steuerung der Bank ein wesentlicher Fokus für die Weiterentwicklung der Bank sein.

ABB. 6: MARKTZINSMETHODE UND DEREN KOMPONENTEN.
QUELLE: BODEMER, VOLLENWEIDER, 2017



6. Risikoberichterstattung

Integrierte Risikoberichterstattung und Sensibilisierung der Thematik

Die Ermittlung aller der Risiko- und Performance-Kennzahlen ist unzureichend, wenn diese nicht auch den Verantwortlichen transparent und komprimiert zur Verfügung gestellt werden. Daher kommt auch dem integrierten Risikoreporting eine grosse Rolle zu. Dabei lässt sich in der Praxis immer noch beobachten, dass eine Flut von Informationen an das Management weitergeleitet wird. Häufig fehlt diesem das Detailwissen, um die Informationen zu verarbeiten und die richtigen Schlüsse zu ziehen. Daher empfiehlt es sich, das Risikoreporting kritisch zu prüfen und zu vereinfachen: Redundante Informationen sollten vermieden werden. Häufig werden beispielsweise die Key Rate

Duration und der Zins-Cashflow gezeigt. Beide haben die gleiche Aussagekraft. In anderen Fällen werden Value-at-Risk-Kennzahlen ausgewiesen, aber das entscheidende dahinterliegende Szenario wird nicht rapportiert. Durch einfache grafische Darstellungen wie Gesamtbank- vs. Benchmark-Cashflow, konzentriert auf wesentliche Stützstellen, können Strukturunterschiede rasch verdeutlicht werden. Ein risikoartenübergreifendes standardisiertes Reporting-Layout sollte etabliert werden, um den Wiedererkennungseffekt und die einfache Lesbarkeit zu gewährleisten. Die Risikomanagementeinheiten von Banken investieren monatlich nach wie vor viel Zeit, um Reports

aufzubereiten. Auch hier können mit Standardprozessen und entsprechender Software Ressourcen für die Berichterstattung gespart und sinnvoll in die Risikoanalyse eingesetzt werden. Dabei sind zugleich keine grossen Investitionen notwendig, wie standardisierte Templates verknüpft mit Risikomessungssystemen zeigen. Bekanntlich ist eine Berichterstattung allein nicht ausreichend. Vielmehr ist es notwendig, sämtliche Mitarbeitende, die Zinsrisiko „verursachen“ oder steuern, für die Thematik zu sensibilisieren. So haben regelmässige Gespräche mit einzelnen Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern stets dazu ge-

führt, ein besseres Verständnis aufzubauen und daraus bewusstere Entscheidungen zu treffen. Treasurer und Risikomanager sind hierbei gefordert. Auch kurze jährliche Schulungen für Verwaltungsrat oder Geschäftsleitung zu der Thematik Zinsrisiko sind erfahrungsgemäss erfolgreich. Jedoch ist nicht nur das Senior Management abzuholen: Auch Vertriebsmitarbeitende sollten sensibilisiert werden. Dabei geht es um kalkulatorische Fragestellungen der Marge bzw. des Margenbarwerts, um Referenzzinsen und Fristentransformation. Auch hier sind Treasury und Risikomanagement in der Pflicht, den Dialog zu suchen.

Zusammenfassung

Das Zinsergebnis ist für viele Banken die relevanteste Ergebnisquelle. Dennoch lag der Fokus aufsichtsrechtlich wie bankintern in den letzten Jahren auf anderen Risikoarten. Mit den erneuerten Zinsrisikovorschriften und in Anbetracht des aktuellen Zinsumfelds ist zu erwarten, dass das Zinsrisikomanagement 2018 eine Renaissance erlebt. Dabei erscheint es aus Sicht der Gesamtbanksteuerung notwendig, über die regulatorischen Anforderungen hinauszugehen, das aktuelle Set-up kritisch zu prüfen und um aktuelle Entwicklungen anzupassen. Eine Gap-Analyse kann erste Rückschlüsse über Prioritäten geben. Dabei sollten neben den regulatorischen Anforderungen auch Best-Practice-Ansätze herangezogen werden. Es empfiehlt sich, die Hauptthemen Governance, Produktanalyse, Risikomessmethoden, Risikosteuerung, Performance-Management und Risikoberichterstattung zu vertiefen. Die Governance sollte das Grundgerüst darstellen und Organisation, Prozesse, Produkte, Modelle und Steuerungsansätze detaillieren. Im Zuge der Produktanalyse werden die Vollständigkeit der zinssensitiven Produkte und deren Behandlung im Zinsrisiko abgehandelt. Risikomessmethoden müssen ganzheitlich sein und damit alle Zinsrisikoarten adressieren; dabei sind Vermögens- und Einkommenseffekt zu unterscheiden.

Detailarbeit ist in vielerlei Hinsicht erforderlich: Die Ableitung der Innenzinsicht gehört genauso wie die dynamische Modellierung der Bilanz dazu. Auch der Prozess zur Ableitung der Zinsbindung von Bodensatzprodukten bedarf einer kritischen Auseinandersetzung. Die Risikosteuerung detailliert die Risikostrategie hinter den einzelnen Zinsrisikoarten. Dabei kommt der Fristentransformation unter Verwendung einer geeigneten Benchmark grosse Bedeutung zu. Die strikte Anwendung der barwertigen Marktzinsmethode erlaubt die Performance-Messung, die Incentivierung und leistungsorientierte Vergütung und damit die Ableitung geeigneter Massnahmen zur Steuerung des Zinsergebnisses. Dies gilt sowohl für den Vertrieb wie auch das Treasury. Darüber hinaus empfiehlt es sich, eine Berichterstattung aufzusetzen, die dem Management komprimiert und transparent relevante Informationen zur Verfügung stellt. Standardisierung und Fokussierung auf das Wesentliche ist dabei anzustreben. All das ist unzureichend, wenn das Wissen und Verständnis über die Materie „Zinsrisiko“ fehlt. Daher sind Treasury und Risikomanagement in der Pflicht, alle Beteiligten abzuholen und zu schulen.

Literatur

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS 368), *Interest rate risk in the banking book*, April 2016.

Bodemer, Sebastian, Vollenweider, Peter, *Treasury und Risikocontrolling – Organisation, Aufgaben und aktuelle Herausforderungen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Juni 2017.

FINMA, Rundschreiben 2018/xx Zinsrisiken – Banken, Messung, Steuerung, Überwachung und Kontrolle der Zinsrisiken im Bankenbuch, Anhörung, 2017.

FINMA, Rundschreiben 2008/6 Zinsrisiken Banken – Messung, Bewirtschaftung und Überwachung der Zinsrisiken bei Banken, 2008.

Finyon Consulting AG
Apollostrasse 2 | 8032 Zürich | +41 43 818 52 92
info@finyon.ch | www.finyon.ch