



Foto: Sebastian Reimold

### **Ein maßgeschneiderter Finanzanzug**

Den fertigt Dr. Stefan Zeranski für die Kölner Bank eG. Sein Leitgedanke: Dienstleister für die Vertriebsvolksbank. Das heißt für ihn auch, vorausschauend zu steuern. Der Leiter Treasury ist frühzeitig aus Aktien herausgegangen und hält ansonsten an sehr klassischen und aktuell wieder hochgehaltenen Grundsätzen des Bankgeschäftes fest. „Eigenkapital brauchen, aber nicht verbrauchen“ ist einer davon. Da dies und anderes gut gelingt, schaut er zuversichtlich in das neue Geschäftsjahr.

mae

# Banksteuerung in der Balance

Nicht nur die nächsten Kurven, sondern den gesamten Streckenverlauf im Blick zu haben, gehört zur Philosophie der Kölner Bank eG. Das heißt einerseits, Risiken wie in der Finanzkrise zu umfahren und Erträge zu verstetigen. Andererseits gute Haushaltsführung, um „brachliegendes“ Geld zu vermeiden.

Interview mit Dr. Stefan Zeranski

## **„Herr Dr. Zeranski, welches sind die Grundpfeiler im Geschäftsmodell der Kölner Bank?“**

Die Kölner Bank ist eine Genossenschaftsbank, das heißt von der Geschäftsstrategie eine regionale Vertriebsvolksbank. Wir verstehen uns als Dienstleister für unsere Kunden und als Förderbank für den Mittelstand in unserer Vertriebsregion. Daraus haben wir abgeleitet, dass wir ein Nicht-Handelsbuchinstitut sind.

## **„Ist das in den Statuten als Auftrag so festgelegt?“**

Ja. Unsere Mitglieder und Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Im Unterschied zu Investmentbanken haben wir keinen übertrieben hohen Gewinnauftrag. Wir sind in den genossenschaftlichen Finanzverbund eingebunden. Die Philosophie des Treasury ist, dass wir einen maßgeschneiderten Finanzzugang für unsere Vertriebsvolksbank fertigen.

## **„Aus welchen Geschäftsbereichen kommen die Erträge?“**

Kerngeschäftsfeld ist die klassische Privatkundenbetreuung. Im Weiteren haben wir eine Top-Bank, die sehr erfolgreich Wohlhabende und mittelständische Firmenkunden betreut. Von unseren Ertragsstrukturen her sehen wir aktuell in der Finanzkrise, dass unser Geschäftsmodell großen Zuspruch findet: Unsere Kundeneinlagen nehmen zu. Im Kreditgeschäft stellen wir fest, dass Wettbewerber mit den Kreditkonditionen zum Teil nach oben gehen mussten, da sie sich am Kapitalmarkt refinanzieren und ihre erhöhten Refinanzierungskonditionen nun auf Kreditnehmer überwälzen. Dieser Effekt schlägt bei uns nicht durch, weil wir uns aus Privat- und Firmenkundeneinlagen refinanzieren.

## **„Wie ist denn Ihre „Zinspolitik“ im Einlagengeschäft. Einige Banken gehen ja mit Kampf-konditionen an den Markt.“**

Wir haben zum Beispiel ein Euribor-Spar-konto. Da erhält der Kunde eine feste Partizipation am Ein-Monats-Euribor. Das wird unabhängig von den Aktionen der Wettbewerber durchgehalten. Wir wollen unsere Kunden fair behandeln. Wir sind jedoch dank unseres Geschäftsmodells nicht in der Not, Kampfkonditionen zahlen zu müssen, um Liquidität zu behalten oder zu akquirieren. Wir ärgern uns nur an dieser Stelle darüber, dass Banken, die unter den staatlichen Rettungsschirm geschlüpft sind, immer noch sehr hohe Konditionen bei Einlagen anbieten. Das ist aus meiner Sicht ein Fehlsteuerungs-impuls. Banken, die mit ihrem Eigenkapital gut gewirtschaftet haben, erfahren dadurch einen erhöhten Wettbewerbsdruck.

## **„Wie stellen sich Solidität, sprich Eigenkapitalausstattung und Reservesituation, der Kölner Bank dar, sieht man vom Institutsschutz über den Finanzverbund ab?“**

Wir können normale Kreditkonditionen anbieten und müssen nicht über erhöhte Refinanzierungskosten oder gar hohe Kreditausfälle klagen. Wir sind mit einer sehr guten Eigenkapitalausstattung versehen und haben 2008 ein positives Bewertungsergebnis aus dem Kredit- und Handelsgeschäft. Überlegungen in unserem Hause beschäftigen sich auch mit der sogenannten Paragraf-340-g HGB-Reserve. Das ist eine Eigenkapitalreserve-Klasse, die als Überlaufbecken genutzt wird, wenn man bereits hohe Eigenmittelreserven noch weiter aufstocken möchte. Sieht man die aktuellen Eigenkapitalverluste in der Bankenbranche, können wir bei uns feststellen, dass das Kredit- und Eigenanlagengeschäft gut strukturiert und gesteuert wurde.

### **„Nach welchem Steuerungsansatz fahren Sie denn den Geschäftsbetrieb?“**

Unser Steuerungsansatz beruht auf einer mehrjährigen GuV-Eckwertplanung und wird um eine Barwertbetrachtung ergänzt, so dass wir die Risiko- und Ergebniswirkung aus

*„ABS und CDS haben wir vor Ausbruch der Subprime-Krise geprüft und abgelehnt, weil sie eine zu große Verlustwirkung entfalten, wenn sich Marktrisiken ausweiten.“*

allen Laufzeitjahren erfassen, in denen Geschäfte abgeschlossen wurden. Der Hauptfokus liegt dabei auf der GuV-Eckwertplanung, mit der wir versuchen, die Fehlsteuerungsimpulse aus der Barwertsteuerung sichtbar zu machen, zu korrigieren und im Steuerungsausschuss Gesamtbank zu diskutieren. Dann wird eine Güteabwägung getroffen, zum Beispiel dahingehend, heute etwas weniger Zinsen zu akzeptieren, diese dafür aber nachhaltig zu vereinnahmen, um damit die GuV der nächsten Jahre zu stabilisieren.

### **„Was heißt dies für den Umgang mit Kreditrisiken?“**

Als Steuerungstool nutzen wir VR-Control, ein Controlling-Steuerungs-Instrumentarium der IFB AG für alle Volks- und

Raiffeisenbanken. Auf dieser Basis steuern wir wertorientiert auch das Adressrisiko. Damit haben wir einen Zweiklang in unserer Gesamtbanksteuerung hergestellt, weil wir neben der aufsichtsrechtlichen Eigenmittelunterlegung des Kreditgeschäfts auch stets in einer wertorientierten Sicht die GuV-Effekte aus dem Kreditportfolio betrachten. Wir steuern dabei das Kreditportfolio aus allen Kundenkredit- und Handelsgeschäften in einer vorausschauenden konjunkturellen Zyklusbetrachtung.

Bildlich schauen wir wie beim Autofahren auf die nächsten Kurven, haben gleichzeitig aber auch den gesamten Streckenverlauf im Blick. Insofern denken wir durch den konjunkturellen Zyklus und treten gegebenenfalls mit den Kunden rechtzeitig in Gespräche ein. Strukturierte Kreditgeschäfte, wie zum Beispiel ABS und CDS, haben wir vor dem Ausbruch der Subprime-Krise geprüft und für unser Haus abgelehnt, weil sie eine zu große Verlustwirkung entfalten, wenn sich Marktrisiken ausweiten.

### **„Und wie sind die Entscheidungen hinsichtlich Gesamtbanksteuerung und Eigenanlagen organisiert?“**

Monatlich tagt unser Steuerungsausschuss Gesamtbank, an dem in der Regel der komplette Vorstand sowie die vier Bereichsleiter Kredit, Vertrieb, Unternehmenssteuerung und Treasury teilnehmen. Im Steuerungsausschuss wird die GuV-Eckwertplanung vorgestellt, das heißt die Erreichbarkeit der GuV-Ziele mit einer Ausrichtung auf fünf Jahre. Daraus folgt ein Steuerungsimpuls für die Vertriebsaktivitäten, die in Maßnahmenplänen nachgehalten werden. Das Ergebnis der Eigenanlagen ist ebenso Bestandteil der GuV-Eckwertplanung. Diese Erträge werden über ein VR-Control-Tool zur Marktpreisrisikosteuerung fortgeschrieben. Das Treasury be-

richtet über Chancen sowie Risiken und geht auf die aktuelle Finanzmarktsituation ein. Es erhält zu Jahresbeginn für die Fristentransformation im Zinsbuch und die Eigenanlagen entsprechende Limite zugeteilt, die laufend überprüft werden.

### **„Wie werden welche Limite vergeben?“**

Wir haben einen Limitprozess, der im Rahmen der Jahresplanung abläuft, wobei wir trotz historisch abgeleiteter Risikobetrachtungen vorausschauend steuern. Es gibt zwei Limitarten, eines für den normalen Geschäftsbetrieb und eines für Stressszenarien. Die Limite werden in der Jahresplanung verabschiedet und bei Bedarf angepasst. Dies bedeutet, dass wir zum Beispiel bei Eigenanlagen Wertuntergrenzen anheben, wenn stille Reserven aufgelaufen sind. Im Weiteren wird die Adressrisikoposition aus dem gesamten Kredit- und Handelsgeschäft und die Granularität des Kreditportfolios analysiert. Wir achten also darauf, auch das Adressrisiko aus den Eigenanlagen angemessen zu erfassen. Dies schließt auch Credit-Spreads-Analysen ein.

### **„Welchen Anteil hat das Depot A an der Bilanzsumme und welchen Beitrag steuert es zum Gesamtergebnis bei?“**

Per 31. Dezember 2008 haben wir eine Bilanzsumme von 1,55 Milliarden Euro und damit einen Zuwachs gegenüber 2007. Im Depot A haben wir insgesamt einen Bestand von rund 600 Millionen Euro. Hinzu kommt ein Geldmarktsockel, den wir in sehr kurzfristigen liquiden Anlagen für die jederzeitige Zahlungsbereitschaft vorhalten.

2008 hatten wir erfreuliche Zuwächse im Baufinanzierungsgeschäft. Gleichzeitig haben wir Einlagenzuwächse, die grundsätzlich in das Kundenkreditgeschäft fließen sollen. Stellen wir fest, dass wir im Kundenkreditgeschäft nicht weiter angemessen wachsen können, wird dieser Steuerungsimpuls über unseren Steuerungsausschuss Gesamtbank zu den Eigenanlagen des Treasury „umgelenkt“. Angesichts des hohen Anteils der Eigenanlagen an der Bilanzsumme ist es klar, dass das Treasury einen bedeutenden GuV-Beitrag für unser Haus zu liefern hat. Deshalb untersuchen wir die GuV-Verlustgefahren im Depot A sehr genau.

### **Welche Renditeziele verfolgen Sie für das Depot A?**

Das ergibt sich aus der GuV-Eckwertplanung. Wir haben ein bestimmtes Zielfenster, das sich unter anderem auch auf den Zinsüberschuss, den Provisionsüberschuss, also das Betriebsergebnis vor Bewertung, sowie das Cost-Income-Ratio bezieht. Das Treasury muss zur Deckung des Mindestgewinnbedarfs beitragen, der für die langfristige Ausrichtung der Bank notwendig ist. Die GuV-Eckwertplanung wird jedes Jahr neu angepasst. Sie dient mit ihrem GuV-Steuerungszyklus letztlich dazu, dass wir die Risiko- und Ertragsstrukturen aus den Eigenanlagen sowie der Fristentransformation zum gewünschten Beitrag für das Gesamtergebnis bringen.

### **Wie unterscheiden Sie zwischen kurzfristig verfügbarer Liquiditätsreserve und Depot-A-Eigenanlagen?**

Diese Unterscheidung treffen wir anhand eines Liquidity-at-Risk-Ansatzes. Zunächst machen wir eine Analyse der historischen Nettomittelabflüsse. Aus diesem historischen Liquiditätsverbrauchsverhalten schätzen wir mit Hilfe der Extremwertstatistik hohe, bisher noch nicht abgerufene Nettomittelabflüsse. Das machen wir in einem Fristenfächer, der nicht nur für einen Tag, sondern auch bis zu 30 Tage oder länger geht. Daraus sehen wir, welcher Liquiditätsbedarf tatsächlich aufgetreten ist und was wir wirklich dafür bereithalten müssen. Anhand des Liquidity-at-Risk-Ansatzes unterscheiden wir mittels einer statistisch abgeleiteten Schätzgröße, was für die kurzfristige Zahlungsbereitschaft in einem normalen Geschäftsbetrieb zur Verfügung stehen muss und was ertragsorientiert im Depot A angelegt werden kann. Darüber hinaus legen wir Stressszenarien obenauf. Für den Krisenfall haben wir bei der Liquiditätsreserve beispielsweise auch unser EZB-Pfandkonto vorgesehen.

### **Das geht über die Anforderungen aus den MaRisk und Basel II hinaus?**

Der Liquidity-at-Risk-Ansatz ist vom Prinzip her quasi ein internes Modell für die kurzfristige Liquiditätssteuerung in Banken. Der Ansatz erklärt auch, warum unser Haus im Zinsüberschuss nicht auf „brachliegendem“ Geld sitzen bleibt, sondern seine notwendige Liquiditätsreserve nach dem Liquiditätsverbrauchsverhalten vorsichtig ausrechnet und systematisch ertrags- und risikoorientiert disponiert. Die zu hohe, niedrig verzinsliche Liquiditätsreserve wird in eine Struktur der Liquidität zweiter Klasse umgeschichtet. Sie steht damit weiterhin zur Risikobewältigung im Liquiditätsbedarfsfall zur Verfügung, erbringt jedoch einen höheren Zinsertrag.

### **Wie sind die Eigenanlagen im Depot A zurzeit strukturiert und auf die Anlageklassen verteilt?**

Angesichts der Finanzkrise haben wir uns im Vorfeld von der vielleicht zu einfachen Auslegung der Diversifikation nach Markowitz und den vielleicht zu einfachen Tools, die sich auf ihn beziehen, verabschiedet. Markowitz wollte auf das Downside-Risiko hinweisen. Unbeschadet dessen muss man im Treasury die Verlustpräferenzen des eigenen Hauses genau kennen. Zur Finanzkrise gab es im Vorfeld entsprechende Studien. Professor Robert Shiller hat zum Beispiel schon 2006 vor dem Platzen der Immobilienblase gewarnt. Wir haben die Klippen der Finanzkrise gesehen und uns systematisch aufgestellt, das heißt Ausstieg aus Aktien per 1. Juni 2007, keine Geldmarktfonds, keine Pfandbriefe, keine Corporate Bonds, keine US-Bankenanleihen.

### **Was haben Sie denn in der Situation gekauft?**

Anlagen im Finanzverbund, Immobilienfonds mit Anlageschwerpunkt in Kontinentaleuropa und Bankenanleihen, aber nur von

Banken mit einem tragfähigen Geschäftsmodell sowie darunter auch Anleihen von systemrelevanten Banken, die bereits vor dem Ausbruch der Finanzkrise zu einem hohen Anteil dem Staat gehörten. Insofern ist die Philosophie in der Asset Allocation: Klippen umschiffen, Risiken vermeiden und dadurch auch Vermögen erhalten.

### **Funktioniert Diversifikation noch, sieht man die stark zunehmenden Korrelationen in den vergangenen Monaten?**

Ich denke, dass Markowitz zu einfach gelesen wurde. Ihm ging es darum, Risiken genauer zu analysieren und angemessen zu streuen. Er hatte jedoch nicht beabsichtigt, das Prognoseproblem abschließend zu lösen. Sicherlich ist es grundsätzlich ein guter Ansatz, nicht alle Eier in einen Korb zu legen. In Ausnahmefällen führt diese Strategie aber zu Verlusten, wenn sich in einer großen Finanzkrise das Downside-Risiko in mehreren Asset-Klassen realisiert. Dem Motto, „Eigenkapital ist Kapital, das man zum Bankgeschäft braucht, aber nicht verbraucht“ sollte man sich also umsichtiger zuwenden. Denn Asset-Allocation-Ansätze, die über einen ganzen Konjunkturzyklus mit konstanten Quoten in den einzelnen Asset-Klassen fahren, müssen einfach zu kurz greifen. Natürlich ist es schwierig, das Prognoseproblem zu lösen. Aber aktuell sieht man ja, dass Allokationen, die historisch schön diversifiziert waren, in mehrere Downside-Fallen gelaufen sind.

### **Strategische Asset Allocation auf Basis einer Korrelationsmatrix ist also wenig sinnvoll?**

Nein, wenn man die daraus resultierenden periodischen Ergebnisschwankungen nicht tragen möchte. Korrelationen atmen. Wenn man einen Korrelationsansatz fährt, stellt man fest, dass laufend die Gewichte verschoben werden müssen, weil sich die Korrelationen und die Wechselwirkungen im

Risikoaussgleich verändern. Sicherlich ist es überlegenswert, Copula-Ansätze zu fahren. Aber man darf nicht vergessen, dass neben diesen mathematischen Modellen mindestens gleichgewichtig ein ökonomischer Sachverstand gestellt werden muss, der die Rahmenbedingungen für die einzelnen Marktsegmente und Zusammenhänge klar interpretieren kann. Risikoanalysen dienen dazu, dem Risikomanagement einen Impuls zum Nachdenken zu geben. Eine statistische Risikoanalyse ist nur eine Schätzung, sie ist keine Messung, und sie kann dem Management nicht die Entscheidung über das unternehmerische Wagnis abnehmen.

#### **„Was ist zu tun?“**

Grundsätzlich müssen Banken noch besser lernen, Krisen auszutarieren sowie nicht-

*„Banken müssen noch besser lernen, Krisen auszutarieren sowie nichtlinear durch einen Konjunkturzyklus zu denken und zu steuern.“*

linear durch einen Konjunkturzyklus zu denken und zu steuern. Marktpreis- und Reputationsrisiken, Adress- und Liquiditätsrisiken stehen in einer Wechselwirkung. Sie treten im Zeitablauf in unterschiedlich starken Ausprägungen auf. Das Risikomanagement muss alle Risiken abfedern, ohne zu viel Eigenkapital zu verlieren. Die Gesamtbanksteuerung muss dabei den „Risikoaussgleich“ herbeiführen. Angesichts der Verluste in der Finanzkrise erscheint somit die Frage nach der ökonomischen Risikoanalyse und der Risikotragfähigkeit in einem neuen Licht.

#### **„Wie ist das Treasury ausgestattet und personell aufgestellt?“**

Wir sind zu viert und haben drei Aufgaben: Gelddisposition, Devisendisposition und Zinsbuch-Depot-A-Disposition. Wir arbeiten sehr kosteneffizient. Gleichwohl verwenden wir einen hohen Zeitanteil darauf, die Strategie, die wir verfolgen, laufend zu überprüfen und die Finanzmärkte zu analysieren. Dabei

stützen wir uns auch auf die Verbundpublikationen der genossenschaftlichen Zentralbank. Wir arbeiten eng mit Union-Investment zusammen und gleichen deren Anlagevorschläge sehr genau mit unserer Verlusttragefähigkeit ab. Und dies nicht nur im Hinblick auf eine, sondern auf mehrere Perioden.

#### **„Gibt es Sollvorgaben, bestimmte Beträge der Eigenanlagen bei der Union-Investment anzulegen, oder ist diese bevorzugter Partner?“**

Nein. Wir haben uns zum Beispiel bei unserem Spezialfonds nach einem internen Beauty-Contest für Union-Investment entschieden. Ausschlaggebend waren leistungsbezogene Kriterien. Gleichzeitig stehen wir klar zum genossenschaftlichen Finanzverbund, sind Bestandteil dieses Verbundes und nehmen am Liquiditätsausgleich teil. Wenn

Renditedifferenzen von zwei oder drei Basispunkten bestehen, sind wir keine Pfennigfuchser und gehen nicht gleich zum nächsten Anbieter. Aber wir sind auch dem Vermögen der Mitglieder in der Bewirtschaftung verpflichtet. Das ist Paragraph 1 Genossenschaftsgesetz.

#### **„Gibt es denn Anlageempfehlungen aus dem Verbund?“**

Ja, generelle Vorschläge, wie zum Beispiel zur Aufteilung des Eigenanlagenportfolios auf die Asset-Klassen Geldmarkt, Staatsanleihen, Spread-Produkte, Aktien und Immobilien. Diese Empfehlungen müssen wir maßgeschneidert übersetzen, das heißt, konservativ ausgerichtet mit unserer Risikotragfähigkeit und Risikobereitschaft abgleichen.

#### **„Sind Sie nur in den Spezialfonds der Union-Investment als externes Mandat investiert?“**

Ja. Unsere Kompetenz ist die Struktursteuerung der Bank, die natürlich im Depot A

und mit Blick auf die Liquiditätsreserveklassen die Anlage in Zinspapiere umfasst. Wir können jedoch als Vertriebsbank nicht für alle denkbaren Handelsgeschäfte die erforderlichen Research-Kapazitäten, Neuproduktprozesse und alle Reporting-Regularien wirtschaftlich sinnvoll vorhalten. Daher nutzen wir zum Beispiel bei Fondsanlagen und Research-Analysen die Ressourcen aus dem Finanzverbund.

#### **„Welche Strategie wird in dem Spezialfonds gefahren?“**

Wir haben ein Immuno-Mandat implementiert. Das Volumen liegt bei 62 Millionen Euro. Hier besteht eine Wertuntergrenze, die laufend an den sicheren Geldmarkt angepasst wird, aber auch eine Wertuntergrenze, die wir als Investor zur Sicherstellung stiller Reserven anheben. In diesem Rahmen werden zuvor definierte Asset-Klassen zugelassen. Dann wird, ausgehend von einer Finanzmarktprognose der Union-Investment, versucht, durch Anlagen in Einzelfonds einen Mehrertrag zu erzielen. Bei der Auswahl der Fonds ist der Manager grundsätzlich völlig frei. Der Vorteil besteht darin, dass es in dieser Struktur ein klares Ausstiegssignal und Stop Loss gibt. Union-Investment stellt sicher, dass die Wertuntergrenze in jedem Fall eingehalten wird.

#### **„Wie zufrieden sind Sie mit dem Manager?“**

Wir haben uns natürlich Gedanken gemacht, ob dieses Konzept in den Risikolimiten und in dem Risikoverhalten zu dem passt, was wir insgesamt vorhaben. Durch den Ausstieg bei der Aktienquote Mitte 2007 konnten wir Verluste vermeiden. Der Fonds wurde im Vorfeld der Finanzkrise in Abstimmung mit Union-Investment und mit Blick auf unsere GuV-Risikoneigung komplett in den Geldmarkt gestellt. 2008 wurde mit dieser Strategie eine für uns auskömmliche Rendite von etwa 4,8 Prozent erwirtschaftet.

#### **„Wie ist das Selbstverständnis der Bank im Management von Zinsrisiken?“**

Wir wollen gemäß Basel II beim Zinsänderungsrisiko in der Fristentransformation grundsätzlich kein sogenannter „Outlier“ sein. Ein Outlier ist eine „Ausreißerbank“, die



sich bei der Bankenaufsicht melden und ihre Zinsbuch-Risikoposition darlegen muss. Dieses Selbstverständnis ist in unserer Marktpreisrisikopraxis verankert, die in enger Wechselwirkung zur Geschäftsstrategie steht.

**Die EZB hat die Zinsen deutlich herabgesetzt. Das dürfte die bislang strukturell flache Zinsstrukturkurve etwas versteilen. Was heißt das für Ihr Geschäft?**

Stark vereinfacht ist eine mittelständische Bank wie ein Swap aufgestellt: Auf der Aktivseite eine hohe Festzinsposition, auf der Passivseite ein hoher zinsvariabler Anteil. Unsere Zinsprognose ging ursprünglich nicht von einer so großen Leitzinssenkung der EZB aus. Wir hatten uns bisher mit Zinsderivaten gegen steigende Zinsen abgesichert, diese Sicherung jedoch nicht übertrieben, so dass wir vom rückläufigen Zinsniveau im Zinsüberschuss profitieren. Für 2009 bedeutet eine steilere Zinskurve einen weiteren Zuwachs in unserem Zinsüberschuss: Der variable Zinsaufwand bei Einlagen und Geldmarktkonten ermäßigt sich aufgrund rückläufiger Marktzinsen. Auf der Aktivseite haben wir eine revolvernde Anlagestruktur, um das Wiederanlagerisiko auch kontrolliert zeitlich zu streuen.

**Wie steuern Sie den Anleihendirektbestand?**

Als ich im September 2004 Bereichsleiter Treasury wurde, rentierten kurz darauf zehnjährige Bundesanleihen unter drei Prozent. Wir mussten uns also im damaligen historischen Zinstief für ein Bilanzstrukturkonzept entscheiden. Wir haben uns am gleitenden Zehnjahresdurchschnitt orientiert, um das Wiederanlagerisiko auch zeitlich zu streuen. Grundgedanke dabei ist, die GuV-Erträge aus den Eigenanlagen zu verstetigen. In der Startphase sind wir trotz des Zinsanstiegs sukzessive länger gegangen. Dadurch hatten wir zunächst Barwertverluste. Im aktuellen Zinsrückgang profitieren wir davon, weil sich der Zinsüberschuss verstetigt.

Für unsere Fälligkeiten in 2009 haben wir das Gleiche vor: Wir verteilen diese mit Blick auf die Gesamtstruktur im Zinsbuch vor allem auf die nächsten fünf Jahre. Wir denken und hoffen, dass die Krise spätestens

in fünf Jahren vollständig überstanden sein wird, was eine Leitzinswende mit Leitzinsenerhöhungen bedeuten würde. Dann wollen wir mit einem Teil der Anlagen über Floater im Zinsanstieg nach oben laufen. Dabei wären wir zur Verstetigung der GuV-Erträge bereit, zum Teil auf höhere Geldmarktzinsen zugunsten niedrigerer Zinsen in längeren Laufzeiten zu verzichten.

**In welchen Rating-Bereichen legen Sie an?**

Nach der Kreditrisikopraxis unseres Hauses besteht eine klare Bonitätsvorgabe, die eng mit einer laufenden Risikoüberwachung verbunden ist. Wir können nach Moodys bis A3 anlegen und wollen uns grundsätzlich bei Baai von Titeln trennen.

**Investieren Sie in Zinsstrukturen oder andere strukturierte Produkte?**

Wir haben vor Ausbruch der Subprime-Krise strukturierte Produkte geprüft und nicht gekauft, weil uns das Adressrisiko überhöht erschien. Wir haben auch nicht in Zinsstrukturen investiert. Das ist sicherlich zeitweise interessant, aber zuletzt waren auch die Geldmarkterträge hoch.

**Setzen Sie Derivate als Steuerungsinstrumente ein?**

Ja. Wir steuern das Zinsänderungsrisiko, sprich die offene Festzinsposition in der Zinsbuchposition mit Zinsderivaten. Wir haben Payer-Swaps abgeschlossen, um uns gegen steigende Zinsen abzusichern. Die Payer-Swaps standen neben der Absicherung gegen steigende Zinsen auch unter der Maßgabe, dass sich unser Haus als Nicht-Ausreißer-Bank mit einem Basel-II-Koeffizient unter 20 Prozent positionieren wollte.

**Wie sind Reporting und Controlling bei Ihnen strukturiert und aufgesetzt?**

Wir überwachen täglich unsere gesamten Positionen. Dies gehört zur Risikosteuerungsaufgabe im Treasury. Dann haben wir ein Handelsgeschäftsrisiko-Reporting nach MaRisk, in dem alle Handelsgeschäfte zusammengefasst sind. Das MaRisk-Reporting wird zurzeit wöchentlich erstellt. Hinzu kommt ein monatliches Reporting, das über einen Gesamtbankdatenabzug von der GAD, unse-

rer Rechenzentrale, in die VR-Control-Steuerungstools eingeht. Dort wird das gesamte Bankgeschäft mit allen einzelnen Bestandteilen aufgenommen. Vom Controlling wird dies in ein Zinsbuch- und Marktpreisrisiko-Reporting eingearbeitet. Darin haben wir die GuV-Sicht auf das Zinsänderungsrisiko und eine sehr detaillierte Barwertrisikoanalyse für das Marktpreisrisiko mit einer entscheidungsorientierten Kommentierung abgebildet.

**Mussten Sie wegen der Finanzkrise höhere Risikovorsorge betreiben?**

Das Bewertungsergebnis aus dem Kredit- und Handelsgeschäft für das Jahr 2008 ist positiv. Es gab keine Umwidmungen von Wertpapieren. An den Dateneinstellungen für unser Adressrisikomanagement mussten wir nichts ändern. Wir haben auch keinen erhöhten Refinanzierungsaufwand für unser Kreditgeschäft.

**Man sieht, dass Risikomanagement funktionieren kann ...**

So ist es. Der entscheidende Punkt, den ich hervorheben möchte, ist, dass man als Bank ein nachhaltig tragfähiges Geschäftsmodell haben muss. Und es gehört neben der mathematische Risikoanalyse des Bankgeschäfts mindestens in gleichem Maße der ökonomische Sachverstand zum Betreiben des Bankgeschäfts dazu. Aus ökonomischer Sicht ist Risikomanagement vor allem dann hilfreich, wenn es in einem tragfähigen Geschäftsmodell ohne übertriebene Renditevorstellungen eingesetzt wird, um gefährliche Klippen für das anvertraute Vermögen zu umschiffen.

**Welche Frage wird Sie in 2009 am meisten beschäftigen?**

Es wird spannend sein, ob wir bereits im Laufe dieses Jahres erste Anzeichen für eine nachhaltige Wende in der Finanzkrise sehen. Gleichzeitig verfolge ich aufmerksam, welche Konsequenzen aus der Krise für die Finanzmarktregulierung sowie die Neuordnung der Bilanzierung gezogen werden. Vielleicht ergeben sich daraus auch Chancen für mittelständische Banken, die in der Krise gut gewirtschaftet haben.

Das Interview führte Martin Aehling.