



So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung & Stabilität

Die ALM-Roadmap für
Entscheider - Ihr Plan
für Treasury-Exzellenz
& Ertragsstärke

Dennis Bach und Patrick Steinwachs

Vorwort: Treasury 4.0 – Die Renaissance des Asset-Liability-Managements

In einer Zeit, in der Banken mit historisch niedrigen Zinsen, regulatorischem Druck und sich wandelndem Kundenverhalten konfrontiert sind, steht das Treasury vor einer fundamentalen Neuausrichtung. Traditionelle Rollenbilder, in denen das Treasury primär als Verwalter des Depot A oder als Liquiditätsdisponent agierte, greifen nicht mehr. Die Anforderungen an Effizienz, Transparenz und strategische Steuerung wachsen kontinuierlich.

#nextLevelTreasury markiert den Übergang von einer operativen Funktion hin zu einem integralen Bestandteil der Gesamtbanksteuerung. Es geht nicht nur um die Implementierung neuer Technologien, sondern um ein tiefgreifendes Verständnis der Bankbilanz, der Risiken und der strategischen Ziele des Instituts. Das Treasury wird zur "Spinne im Netz", die verschiedene Bereiche miteinander verknüpft und für eine kohärente Steuerung sorgt.

Die Herausforderungen sind vielfältig:

- Intransparente Teilportfolien erschweren eine zielgerichtete Steuerung und erhöhen das Risiko von Fehlallokationen.
- Implizite Fristentransformationen durch unzureichende Einlagenmodellierungen können zu erheblichen Zinsänderungsrisiken führen.
- Fehlende Integration zwischen Treasury, Risikomanagement, Controlling und Geschäftsleitung führt zu isolierten Entscheidungen und suboptimalen Ergebnissen.

Dieses eBook zielt darauf ab, einen praxisorientierten Leitfaden für den Aufbau **einer starken ALM-Funktion** bereitzustellen. Es beleuchtet die notwendigen Strukturen, Prozesse Kompetenzen und Mindset, die erforderlich sind, um das Treasury als strategischen Partner und Innovationstreiber in der Gesamtbanksteuerung zu etablieren.

Wir werden uns mit den vier Säulen eines modernen "Treasury Operating Models" befassen:

1. Liquiditäts- und Refinanzierungssteuerung
2. Zinsbuchsteuerung und Fristentransformation
3. Kapitalanlage-Management
4. Integrierte Gesamtbanksteuerung



Zudem werden wir die Bedeutung von Datenqualität, Automatisierung und insbesondere interdisziplinärer Zusammenarbeit hervorheben. Denn nur durch eine ganzheitliche Betrachtung und integrierte Steuerung können Banken den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen.

Lassen Sie uns gemeinsam den Weg zu einem leistungsstarken, integrierten Treasury – im Kontext einer starken ALM-Funktion- beschreiten – für eine stabile, ertragsstarke und zukunftsfähige Bank.

Ihr Dennis Bach

Experte für Treasury und integrierte Gesamtbanksteuerung, Interims-Manager für Banken, Umsetzer, Inhaber und Geschäftsführer der derivatexx GmbH



01

Inhaltsverzeichnis

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Kapitel 1: Kein Treasury? Kein Problem? – Ein gefährlicher Irrtum 6

1.1 Typische Irrtümer 7

1.2 Treasury $\neq$ Depot A 11

1.3 Das echte „Target Operating Model“: Treasury 4.0 13

1.4 Treasury light - Die Systematik fehlt – und damit die Wirkung 15

1.5 Die Bilanz ist mehr als Aktiv/Passiv + Depot A 17

Kapitel 2: Die vier Säulen eines modernen Treasury („Target Operating Model“) 20

2.1 Säule 1: Liquiditäts- und Refinanzierungssteuerung 22

2.2 Säule 2: Zinsbuchsteuerung und Zinsfristentransformation 26

2.3 Säule 3: Kapitalanlagen und Depot-A-Management 31

2.4 Säule 4: Integrierte Gesamtbanksteuerung - alles hängt mit allem zusammen 35

Kapitel 3: Integriertes Asset-Liability-Management – Der Schlüssel zur starken ALM-Funktion 39

3.1 Die Illusion der Einfachheit: Warum Bilanzsteuerung oft scheitert 41

3.2 Die Bilanz – eine Vielzahl von Teilportfolien: Transparenz als Schlüssel zur Steuerung 44

3.3 Das Wechselspiel aller Dimensionen – und warum alles mit allem zusammenhängt 48

3.4 Governance: Steuerung braucht Struktur – nicht nur Meetings 54

3.5 Klare Rollenverteilung: Wer macht was – und warum? 56

3.6 Kompetenz: Steuerungsexzellenz beginnt im Kopf 58

3.7 Prozesse: Steuerung braucht Systematik – nicht Intuition 60

3.8 Systeme und IT: Kein integriertes ALM ohne verlässliche Datenbasis 62

3.9 Zusammenfassung: Das ALM-Setup als strategische Investition 64

Kapitel 4: Praxisfall – Vom klassischen Treasury zum integrierten ALM 67

4.1 Ausgangssituation: Typisches Treasury-Modell mit Silodenken 69

4.2 Der Impuls zur Veränderung 71

4.3 Umsetzungsschritte zum integrierten ALM 73

4.4 Ergebnisse nach 12 Monaten 75

4.5 Erfolgsfaktoren – Was den Unterschied gemacht hat 77

4.6 Übertragbarkeit auf andere Häuser 79

Kapitel 5: Ihre Roadmap zur starken ALM-Funktion 82

5.1 ALM als strategische Entwicklungsreise – keine Eintagsfliege 84

5.2 Wie die derivatexx GmbH Banken auf dem Weg zur ALM-Exzellenz unterstützt
88



02

Kapitel 1: Kein Treasury? Kein Problem? – Ein gefährlicher Irrtum

03

1.1 Typische Irrtümer

In vielen Genossenschaftsbanken, Sparkassen und auch Privatbanken gibt es sie immer noch nicht – die eigenständige Treasury-Funktion. Der Bedarf wird schlicht nicht gesehen. „Ein paar Wertpapierfälligkeiten kann man auch so prolongieren, dafür muss man doch kein eigenes Treasury vorhalten.“ Ein kurzer Anruf bei der DZ Bank oder der jeweiligen Landesbank, ein Klick im Handelsportal, und schon ist das Problem gelöst. Wertpapiere? Kennt der Vorstand. Zinsbindungen? Modelliert bei Bedarf die Unternehmenssteuerung. Risiko? Die Regulatorik oder der Risikoausschuss, sagt was verlangt wird!

Doch diese Haltung ist gefährlich – und sie zeugt von einem fundamentalen Missverständnis der Rolle, die Treasury in einer modernen und vor allem professionellen und erfolgreichen Gesamtbanksteuerung spielt.



Der Irrtum beginnt bei der Gleichsetzung von Treasury mit Handel, Wertpapiergeschäft oder Depot-A. Wer Treasury allein mit Transaktionen oder Bestandsverwaltung gleichsetzt, vergibt die größte Chance auf eine strategisch integrierte Steuerung von Liquidität, Risiko, Betriebswirtschaft, Bilanz und Regulatorik.

„Würden Sie sich vom Orthopäden am Herzen operieren lassen? Sind doch alles Ärzte.“

Genau das passiert täglich in Banken – man verwechselt oder setzt operative Funktionen mit strategischer Steuerungskompetenz gleich.

Treasury ist mehr als ein paar Fälligkeiten verschieben

Treasury ist kein Selbstzweck und damit schon gar keine Abteilung, die einfach „nur handelt“ oder sich an den Kapitalmärkten „positioniert“. Treasury ist das betriebswirtschaftliche Herz der Bank, das über Zinsänderungsrisiken, Fristeninkongruenzen, Liquiditätsaufbau, Refinanzierungskosten, Transferpreise, RWA(EK)-Steuerung, strukturelle Margen, Konditionsanpassungen und bilanziellen wie auch GuV-technischen Gestaltungsspielraum „wacht“. – und das mit klarem Blick auf die zukünftige Entwicklung von Markt, Regulierung und Wettbewerb.

Wer diesen Steuerungsbereich ignoriert, outsourct oder auf Einzelmaßnahmen reduziert, verzichtet nicht nur auf Ertragspotenziale – sondern auch auf notwendige Transparenz und Reaktionsfähigkeit und Handlungsflexibilität.

Typische Irrtümer – und ihre Auflösung

Irrtum 1: Treasury ist gleich Handel.

Richtig ist: Handel (nicht im Sinne des Handelsbuchs) kann ein Bestandteil des Treasury sein – muss es aber nicht. Treasury denkt nicht in kurzfristigen Tagespositionen, sondern in Strukturen, Risiken und Strategien. Es geht um den systematischen Aufbau und der fokussierten Bewirtschaftung eines Ertragsprofils über Fristentransformation, Liquiditätsallokation und Risikosteuerung – immer im Kontext der Gesamtbank.

Irrtum 2: Der Vorstand kann das schon.

Natürlich kann ein Vorstand ein Wertpapier erklären. Aber Treasury erfordert Spezialwissen: Zinskurvenlogik, Verhaltensannahmen, Funding-Spreads, Hedging-Instrumente, MaRisk- und ICAAP/ ILAAP-Vorgaben, Liquiditätskennzahlen, Transfer Pricing, wirkliche Marktnähe und eine tiefe Kenntnis des notwendigen Instrumentenkastens. All das ist kein Vorstands-Alltagsgeschäft, sondern gehört in professionelle Hände eines Treasury. Ein „Kümmerer“ kann hier nicht ausreichen!



Irrtum 3: Für unsere Bank lohnt sich das nicht.

Auch kleine Häuser haben Liquiditätsrisiken, Zinsbuchpositionen, Refinanzierungsherausforderungen und Ziel-Erträge. Gerade in einer Phase mit steigendem Regulierungsdruck, geopolitischer Unsicherheit und volatilen Märkten ist eine aktive Treasury-Steuerung Pflicht – keine Kür. Wer als Bank keine 2-3 Leute für die Steuerung und vor allem auch Bewirtschaftung seiner inhärenten bankbetrieblichen ALM-Risiken nicht „herausschwitzen“ kann, sollte nochmals die Organisationsstruktur überdenken. Manchmal hilft der Blick über einen „Return on Mitarbeiter“.

Was passiert ohne Treasury?

Zinsüberschüsse sind Zufallsprodukte, keine strategisch und realistisch geplanten Erträge.

Liquiditätsrisiken werden unterschätzt, weil keine zentrale Sicht auf Fristen, Liquiditätsprämien, Liquiditätsrisiken und einsetzbare Fundingpotentiale existiert.

Die ALM-Funktion ist schwach ausgeprägt, weil niemand systematisch im Kontext von Ertrag, Risiko, Regulatorik, Bilanz, Handlungsflexibilität wirklich integriert in Szenarien und Handlungsoptionen denkt oder steuert.

Die Bank agiert reaktiv, statt proaktiv: Monatliche Aussteuerung des Zinsbuches, Grobschlächlige Befassung mit den Kundengeschäftsportfolien, Steuerungsimpulse eher an regulatorischen Metriken und Kennzahlen orientiert. Entscheidungen erfolgen oft im Nachhinein – wenn es zu spät ist.

Klar „Ertrag“ ist das schwächste Argument. Risikobeherrschung scheint viel wichtiger! Aber trotzdem gilt: Ertragspotenziale bleiben ungenutzt, weil keine integrierte Steuerung von Fristentransformation, Marktumfeld und bilanziellen und regulatorischen Spielräumen erfolgt. Denken in Alternativen findet gar nicht statt!





Fazit: Treasury ist kein Luxus, sondern Überlebensstrategie

04

1.2 Treasury $\neq$ Depot A

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Der größte Irrtum: Treasury = Depot A.

Das Depot A ist nur ein kleiner Teilaspekt – eine „Kapitalanlage“. Doch Treasury umfasst viel mehr:



- Die aktive & fokussierte Steuerung der Liquiditäts-, Zinsfristen- und Bonitätstransformation
- Das Liquiditäts- und Refinanzierungsmanagement
- Die Einbindung in GuV-, Barwert-, Bilanz- und Risikosteuerung
- Das Vorhalten- und Weiterentwickeln des zur Verfügung stehenden Instrumentenkasten zur Steuerung der bankbetrieblichen ALM-Risiken- und Chancen
- Die operative Umsetzung der Gesamtbankziele
- Innovationstreiber (neue Themen wie Krypto-Assets und KI z. B.)

Ein Treasurer, der nur das Depot kennt, aber weder dezidierte Einlagenentwicklungen noch Modellergebnisse der Aktiv- und Passivmodellierungen analysiert und nicht in Kapitalplanung, Risikodeckungsmassen und den Gesamtbankrisikobericht eingebunden ist, kann das komplexe Gesamtbild einer Bank weder vollständig erfassen, noch Handlungsoptionen in Anlehnung an Marktentwicklungen entwickeln – geschweige denn sinnvoll und integriert steuern.

05

1.3 Das echte „Target Operating Model“: Treasury 4.0

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



Ein modernes und professionelles Treasury basiert auf vier klar definierten Säulen:

1. **Liquidität und Funding:** Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit, Einhaltung verschiedener regulatorischer, interner und externer Liquiditätsmetriken und Stressszenarien, Sicherstellung einer betriebswirtschaftlichen und Finanzierungsplanung, die das Geschäftsmodell der Bank angemessen unterstützt.
2. **Professionelle Steuerung und Bewirtschaftung des Gesamtzinsbuches:** Management der residualen Kundencashflows ggf. unter Nutzung der Fristentransformation ist nur ein kleiner Teil. In jedem Fall wacht Treasury über ein kompetitives und professionelles Funds-Transferpreismodells zur Sicherstellung der realisierbaren Produktmargen, die sollen ja auch tatsächlich in der Bank ankommen. Gerade im Kontext modellierter Kundencashflows auf der Aktiv- und Passivseite, Sondertilgungen und Forward-Pricing, gibt es wahrscheinlich mehr Fallstricke als Umsätze in Ihrem Handelsbuch.
3. **Kapitalanlagen:** Steuerung des Depot A und natürlich die Strategische Asset-Allokation sind hier oft genannt. Alles wieder nur Teilaspekte. Letztendlich steuern Sie mit den Kapitalanlagen und dem Instrumentenkasten Ihres Eigengeschäftsportfolios beide Seiten ihrer Gesamtbilanz Bank. Whatever it takes!
4. **Gesamtbanksteuerung:** Wer hat den wirklich die integrierte ALM-Sicht auf das gesamte Geschäftsmodell? Wir meinen Gesamtblick! Integration in Planung und Risikodeckungsmasse, Kundenverhalten, RWA und GuV, Instrumentenkasten, Opportunitäten und umsetzbare Handlungsoptionen, Barwert und GuV, Regulatorik und Betriebswirtschaft, Vertriebsaspekte und Produktkonditionierung, Treasury kann hier viel leisten! Carpe Treasury!

Erst wenn diese Säulen zusammenspielen – strategisch, operativ, methodisch und technisch – entsteht eine **starke ALM-Funktion**. Wer kann oder sollte eine derartige Rolle in Ihrer Bank ausfüllen?

06

1.4 Treasury light - Die Systematik fehlt – und damit die Wirkung

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Noch immer betreiben sehr zahlreiche Häuser eine Art Treasury Light – ohne Systematik, ohne Strategie, ohne Integration, nur Depot-A und den notwendigen Teil der Liquidität. Quasi Execution only!

Es wird disponiert statt gesteuert. Entscheidungen fallen situativ, nicht fundiert. Risiken werden „nachher“ weggeswappt, statt „vorher“ geplant. Auf der Gesamtbilanz regiert eher eine Art „Spitzenausgleich“ – statt differenzierter integrierter Portfoliologik.

Ergebnis: Man weiß nicht genau, welche Risiken man wirklich wo hat – und wie man sie wirklich beeinflussen, steuern oder gar fokussiert bewirtschaften kann. Kein Wunder, dass die Überraschungen groß sind, wenn Zinsen volatil sind, stark steigen, oder sich das Kunden- oder Wettbewerbsverhalten ändert.



07

1.5 Die Bilanz ist mehr als Aktiv/Passiv + Depot A

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Wer sich ernsthaft mit Treasury und ALM beschäftigt, merkt schnell: Die Bilanz besteht aus zahlreichen Teilportfolien, die eigene Dynamiken, Zinsanpassungs- Liquiditätsmechanismen wie auch Kundeneigenschaften aufweisen. Und: Die Bilanz bewegt sich. Täglich. Unerwartet. Das gilt im Übrigen losgelöst vom Thema – ob Sie die veränderten Kundencashflows nur monatlich beispielsweise über CBS „sehen“ oder nicht.



Ein paar Beispiele:

Passiv: Sichteinlagen (Gewerbe/Privat), Kündigungsgelder, kurz-, mittel- und ggf. langfristige Termingelder, Zuwachssparen, zinsvariable IHS, Pfandbriefemissionen, möglicherweise strukturierte zinsgünstige Produkte ...

Aktiv: Kontokorrentdarlehen Gewerbe und Private, variable Kredite, Hypotheken mit Sondertilgung, KfW-Durchleitung, Forward-Darlehen, oder gar ultralange mit §489 BGB? Eigengeschäfte und, und, und ...

Weitere Instrumente: Derivate mit verschiedenen Referenzsätzen, Optionalitäten, Cashflows mit Trägheit u. v. m.

Wer diese Portfolien nicht kennt – wirklich kennt – kann auch nichts steuern.

Fazit Kapitel 1: Treasury ist mehr als Dispo, mehr als Depot A, mehr als Handel

Es ist der steuernde Knotenpunkt der Bank. Die Spinne im Netz. Eine starke ALM-Funktion beginnt mit dieser Erkenntnis – und der Bereitschaft, Rollen und Zuständigkeiten neu zu denken. Erst wenn Klarheit über die Funktionen besteht, kann Treasury seine volle Wirkung entfalten – als zentraler Hebel für Stabilität, Ertrag und Steuerungsexzellenz.

Wieviel Vertrauen hinsichtlich professioneller Steuerung und fokussierter Bewirtschaftung, Risikobeherrschung, proaktiver Ableitung von Steuerungsideen, denken in Alternativen, Entscheidungsvorbereitung, - Herbeiführung und Umsetzung – und zwar so, dass Sie wirklich schlafen können – Ihre aktuellen „ALM-Funktion“? Nicht böse gemeint! Nur ein Impuls zum Nachdenken! Wie wäre es wunderbar?



08

Kapitel 2: Die vier Säulen eines modernen Treasury („Target Operating Model“)

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



Ein starkes Treasury fußt auf einem klar strukturierten Fundament. Und dieses Fundament besteht nicht aus ad hoc-Regelkreisen oder persönlichen Kompetenzen einzelner „Kümmerer“, sondern aus einem systematischen und bewährten Target oder besser gesagt eines Treasury „Operating Model“. Einem Betriebsmodell, das auf den zuvor mindestens beschriebenen 4 tragenden Säulen ruht.



09

2.1 Säule 1: Liquiditäts- und Refinanzierungssteuerung

Die Steuerung der Liquidität – mehr als Bundesbankkontodisposition

Die Liquiditätssteuerung und Refinanzierungsplanung stellt eine tragende Säule der Gesamtbanksteuerung dar und sichert im Sinne der MaRisk und insbesondere des ILAAP („Internal Liquidity Adequacy Assessment Process“) die jederzeitige Zahlungsfähigkeit und strategische Handlungsfähigkeit der Bank.

Im Zentrum steht dabei die Grundmaxime „Liquidity comes first“ – denn ohne ausreichende Liquidität kann weder Stabilität gewahrt noch ein Geschäftsmodell nachhaltig verfolgt werden.

Die Steuerung umfasst sowohl operative als auch strategische und insbesondere auch betriebswirtschaftliche Komponenten: Tagesaktuelle Liquiditätsdisposition, mehrperiodige Liquiditätsplanung, frühzeitige Identifikation von Liquiditätsengpässen sowie der Aufbau und die Pflege eines belastbaren Refinanzierungsmixes.

Entscheidend ist die Diversifikation von Refinanzierungsquellen – unter Einbindung von Kundeneinlagen, Kapitalmarktinstrumenten, Zentralbankfazilitäten und sonstigen Liquiditätsquellen. Ergänzt wird dies durch die Festlegung klarer Liquiditätsrisikotoleranzen, das Durchführen von Stresstests sowie die laufende Überwachung von Frühwarnindikatoren. Ziel ist es, auch unter adversen Marktbedingungen die volle Risikobeherrschung zu gewährleisten und jederzeit entscheidungsfähig zu bleiben.

Je nach Größe des Instituts angepasst gehört in diese Säule auch die Investor Relations (IR) Funktion. Die Struktur der Passivseite gibt Aufschluss (stark über Kundeneinlagen oder über den Geld- und Kapitalmarkt) über die Notwendigkeit der Personalkapazitäten und der Anforderung an den Professionalisierungsgrad. Wobei jede Bank Stakeholder hat (Aufsicht, Aufsichtsrat, ...), die eine entsprechende transparente Kommunikation (Unterlagen etc.) einfordern. In diesem Kontext ist nicht zu unterschätzen, wie mit einfachen Mitteln neue Refinanzierungsquellen erschlossen werden können. Selbst wenn keine (strategische) Liquidität erforderlich ist, jede Quelle bringt die Bank weiter und im Zweifel verdient sie einfach einen Euro zusätzlich.



Damit wird die Liquiditätssteuerung nicht nur zur Sicherungsmaßnahme, sondern zum aktiven Steuerungsinstrument mit hoher strategischer Relevanz. An dieser Stelle unterscheiden wir die Fristentransformation zwischen Liquiditäts-Transformation und Zinsrisiko-Transformation. In dieser Säule wird also auch „Geld verdient“. Die Komponenten Zins und Liquidität (Kapitalbindung) voneinander zu trennen ist die Kunst an dieser Stelle. Eine Bank versucht sowohl über die Fristigkeit von Zinsen Strukturbeiträge zu erwirtschaften (=Zinsbuchsteuerung) als auch durch die Fristigkeit von Kapitalbindungen (Liquidität) Ergebnisbeiträge zu produzieren. Ein klassisches Geldmarkt-Portfolio beispielsweise könnte Kapitalbindung 3 Jahre gegen ON oder 3 Monate erwirtschaften. Unterschätzt wird an dieser Stelle auch der Einsatz von Repo-Geschäften, mit denen sehr viel Geld verdient werden kann.

Ein weiterer wichtiger Punkt in dieser Säule ist die Vernetzung mit dem Vertrieb bzw. wie wir das Nennen dem „internen Markt“. Das Treasury kann als Impulsgeber (beispielsweise für neue Einlagen-Produkte) und Konditionierungen auftreten. Sie ist Knowhow-Träger und Ausbilder für den Bankvertrieb, sodass dieser seinen Job noch effizienter ausüben kann. Dies beginnt beispielsweise mit einem regelmäßigen Briefing, was an den Zinsmärkten so passiert.

Die LCR (Liquidity Coverage Ratio)-Steuerung bildet einen wesentlichen Tätigkeitsbereich. Aber auch die NSFR (Net Stable Funding Ratio) -Steuerung gehört dazu. Hieran wird deutlich, wie umfangreich diese Säule ist. Es geht von der kurzfristigen Steuerung der LCR, die wiederum in das Portfoliomanagement (Depot A / Direktbestände) hineinreicht. Es gibt viele "Liqui-Manager", bei denen ein starkes "Silo-Denken" zu beobachten ist. Es wird lediglich die LCR gesteuert und deren Systematik umgesetzt. Also auch innerhalb der Treasury-Funktion ist ein vernetzte und übergreifende Denkfähigkeit essenziell für den Erfolg. Bis hin zur strategische Positionierung, die in die NSFR mündet.

Aufgabenfelder:



So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

- Tägliches Liquiditäts- und Zahlungsmittelmanagement
- Steuerung von Mindestreserve, HQLA-Quoten (LCR), Repos und Zentralbanklinien
- Konzept der „Funktionsportfolien“
- Szenarioanalysen: Was passiert bei Run-Offs, Zinsanstieg oder Marktstress?
- Strukturierte Planung von Refinanzierungsquellen (Pfandbriefe, Termingelder, IHS) und Festlegung Zielrefinanzierungsmixes
- NSFR-Steuerung
- Investor Relations (IR)
- Weiterentwicklung der Refinanzierungsinstrumente und Reduzierung der Refinanzierungskosten

Ziel: Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit und Optimierung -sprich Reduzierung- der Funding-Kosten – nicht nur heute, sondern auch morgen und im Stressfall.



10

2.2 Säule 2: Zinsbuchsteuerung und Zinsfristentransformation

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64
65	66	67	68
69	70	71	72
73	74	75	76
77	78	79	80
81	82	83	84
85	86	87	88
89	90	91	92
93	94	95	96
97	98	99	100

■	■	■
■	■	■
■	■	■
■	■	■

Die gängige Praxis, das Zinsbuch an einer passiven, gleitenden Benchmark – häufig zehn Jahre – auszurichten, ist in der Tat schlüssig: Das Kundengeschäft rollt in vielen Instituten regelmäßig über langlaufende Darlehen herein, was eine implizite Verstetigung der Aktivseite bedeutet. Auch auf der Passivseite stehen modellierte Kundeneinlagen, deren Verhaltensannahmen sich ebenfalls über lange Horizonte stabilisieren lassen.

Die Logik: Ohne aktive Marktmeinung lässt sich eine robuste Zinsstruktur aufbauen, die – bei steigenden Zinsen – automatisch Mehrertrag generiert. In der Theorie elegant, in der Praxis erfolgreich – solange das Kundenverhalten respektive Modellierung mitspielt.

Wie gut hat diese Logik bei einer inversen Zinskurve funktioniert?

Doch genau hier beginnt die Schattenseite der Fristentransformation: Implizite Risiken, die oft erst ex post sichtbar werden. Verändert sich das Kundenverhalten – sei es durch Zinsanstieg, regulatorische Eingriffe oder geopolitische Vertrauenskrisen – kann es zu massiven Anpassungseffekten auf der Passivseite kommen: Einlagen fließen ab, steigen im Zinsbedarf oder verhalten sich plötzlich deutlich volatiler als modelliert. Was zuvor als „Zinsbuch mit natürlichem Hedge“ erschien, entpuppt sich dann im Nachhinein als long-exponierte Zinspositionierung mit bereits eingeloggten negativen Barwertergebnissen. Diese implizite Fristentransformation – oft unbewusst eingegangen – birgt in einem Umfeld wieder wachsender Refinanzierungsbedarfe von Staaten und einem sich intensivierenden Wettbewerb um Liquidität eine besondere Brisanz.

Im Fokus steht das angemessene Maß an Zins-Fristentransformation: Wieviel strukturelles und implizites Zinsänderungsrisiko ist sinnvoll, wünschenswert oder gar tragfähig? Hiervon wie schon im letzten Kapitel beschrieben, ist die Liquiditäts-Fristentransformation sauber zu trennen. Viele Banken steuern das Zinsrisiko über Cashprodukte (hauptsächlich Anleihen). Wir halten eine Steuerung über Derivate für angemessener (das heißt nicht das dies nicht verzahnt werden kann). In der Praxis lassen sich im Zinsbuch zwei Steuerungsportfolien definieren: direktionale und optionale Risiken. Das Grundprinzip ist: sichere und steuere jedes Produkt mit dem adäquaten und kostengünstigsten Absicherungsprodukt, das es am Markt gibt. Daher sind aus unserer Sicht Swaptions ein unverzichtbare Instrument in der Zinsbuchsteuerung.

Wie lässt sich eine stabile bzw. sehr angemessene Bruttozinsspanne erzielen, ohne die Substanz oder Flexibilität der Bank zu gefährden? Dies erfordert die Fähigkeit, nicht nur periodische Ergebnisgrößen zu steuern, sondern auch barwertige Zielgrößen wie den Zinsbuch-Barwert, das ökonomische Eigenkapital (Economic Value of Equity, EVE) und die Zinsbuchreserven (z. B. Barwertreserven aus stillen Lasten oder stillen Reserven) im Blick zu behalten. Was Drohverlustrückstellungen anrichten können, ist spätestens seit 2022/2023 klar.



Dabei ist die Zinsbuchpositionierung – also die konkrete Allokation von Festzinsbindungen, Zinsvariabilitäten, Derivaten und strukturellen Positionen – nur ein Teilaspekt. Entscheidend ist die integrierte Steuerung aller relevanten Hebel: die Konditionierung der Gesamtbilanz (z. B. über Bepreisungsmodelle, Produktlaufzeiten und Preis- beziehungsweise Konditionsanpassungsgeschwindigkeiten), die Einbindung des Vertriebes und der Marktfolge in die Zinssteuerung sowie der Abgleich mit der Risikotragfähigkeit und dem ICAAP ("Internal Capital Adequacy Assessment Process"). Nur so entsteht ein kohärentes Zusammenspiel von Periodenergebnissteuerung (GuV-orientiert) und Substanzsicherung (Barwertsicht).

Zinsrisikosteuerung ist in diesem Sinne keine rein operative Treasury-Funktion, sondern eine strategisch wertbildende Managementdisziplin. Sie verbindet die laufende Optimierung des Zinsergebnisses mit einer langfristigen Sicherung der bilanziellen Wertsubstanz und schafft die Grundlage für nachhaltige Ertragskraft und Steuerungsfähigkeit – insbesondere in einem volatilen Zinsumfeld. Auch hier besteht die Kunst in der Definition von Werttreibern. Wir trennen „Zins“ von „Liquidität“. Innerhalb der Zinsbuchsteuerung können wir nunmehr Zins und Volatilitäten trennen. Eigentlich jede Bank hat Optionsrisiken (Darlehen >10 Jahre Zinsbindung etc.). Swaptions sind ein sehr gutes Instrument, um die Zinsbuchsteuerung auf ein professionelleres Level zu heben. Es geht um sinnvollere Risikoprofile als „immer Aktivvorlauf“, ergo um Steuerung und nicht um Handel oder gar Trading.

Ein tiefes Verständnis der Wirkungsketten im Gesamtzinsbuch ist dabei unerlässlich: Alles hängt mit allem zusammen – Produktdesign, Kundenverhalten, Fristentransformation, Refinanzierung, Eigenkapitalbindung, Risikomessung und Bilanzplanung.

Typische Bestandteile:

- Steuerung des strukturellen Zinsänderungsrisikos im Zinsbuch (BAR, NII)
- Implizite Fristentransformation im Kontext der Kundengeschäftsmodellierung
- Modellvalidierung: Trägheit, Duration, Zinsreagibilität von Kundenportfolien
- Aktive, passive oder seminaktive Steuerung (Nutzen von Marktopportunitäten)
- Überleitungsrechnung Barwert in die Periode
- Steuerung der Periode (Bruttozinsspanne) und des Barwerts über Zinsswaps, Swaptions, Caps/Floors, Cash-Instrumente, aber auch Eingriffe in die Geschäftssteuerung



Kritisch: Viele Banken „denken“ sie hätten kein Risiko, da Modelle glätten – doch genau hier schlummert systematische Gefahr. Modellfehler, verändertes Kundenverhalten, oder falsch eingepreiste Fristenstruktur können große Überraschungen bringen.

Ziel: Gezielte Gestaltung von Fristentransformation und Risikopositionen – auf Basis echter Transparenz und fundierter Annahmen. In einem zukunftsgerichteten, integrierten professionellen ALM-Ansatz geht es daher nicht nur um die Bilanzstruktur von heute, sondern um die Verhaltens- und Finanzierungslogiken von morgen. Wer seine Transformationsrisiken wirklich, wirklich kennt, quantifiziert und laufend mit der Refinanzierungsstrategie und Kapitalplanung synchronisiert, ist „vor der Kurve“ – quasi mental in der Zukunft. Sie verfügen dann über echte Steuerungsfähigkeit: Sie können ihr Zinsrisiko aktiv balancieren, Stresspotenziale frühzeitig erkennen und gezielt gegensteuern – nicht als Reaktion, sondern als strategisch antizipierter Handlungspfad.



11

2.3 Säule 3: Kapitalanlagen und Depot-A-Management

Das Depot A – Instrumentenkasten statt Selbstzweck

Das Eigengeschäftsportfolio – als „DAS Depot A“ bezeichnet – wird sehr regelmäßig primär als Anlagemasse gesehen: Wertpapierfälligkeiten werden wiederangelegt, Asset-Allokationen beauftragt und diskutiert, gelegentlich stille Reserven realisiert.

Diese operative Betrachtung greift zu kurz. Das Depot A ist kein Selbstzweck. Es ist ein zentrales Instrument zur aktiven Steuerung der Gesamtbilanz, der Risikoexponierung und vor allem der strategischen Ausrichtung der Bank. Ob Zinsänderungsrisiken, Liquiditätspuffer, Duration-Management oder Eigenkapitalunterlegung – das Eigengeschäftsportfolio stellt das strategische Toolkit des Treasury dar: Anleihen, Swaps, Derivate und strukturierte Produkte dienen dabei nicht nur der Performance, sondern gezielt der bilanziellen Optimierung. Hierbei wird die gesamte Aktivseite mitgedacht und nur dann kann auch eine strategische Assetallokation erfolgen. Viele Banken beziehen hier nicht die gesamte Bilanz mit ein.



Gerade hier liegt jedoch die Herausforderung: In vielen Instituten schlummern im Depot A Intransparenzen – sei es durch fragmentierte Verantwortlichkeiten, fehlende Zielsysteme, Messinstrumente oder ungeprüfte Theorien wie die pauschale Anwendung der Markowitz-Optimierung ohne Anbindung an das Risikoprofil und die Strategie der Gesamtbank.

Doch bevor über Asset-Klassen, Risikobudgets oder Realisierungen diskutiert wird, muss die zentrale Frage gestellt werden: Wie passt das Depot A zur Gesamtbank? Welche Rolle spielt es im Rahmen von Zinsbuch-, Liquiditäts- und Eigenkapitalsteuerung? Welche impliziten Risiken werden eingekauft? Und vor allem: Ist die Allokation konsistent zur Geschäfts- und Risikostrategie? Nicht nur theoretisch, sondern auch in der Handhabung.

Ein klug geführtes Eigengeschäftsportfolio denkt vom Ziel her – ausgehend von der Funktion, nicht vom Produkt. Erst wenn die Passgenauigkeit des Portfolios zur Gesamtstrategie – besser noch zum Gesamthaus- geklärt ist, kann das Eigengeschäftsportfolio seine volle Wirkung entfalten: als flexibler Steuerungshebel, als Stabilitätsanker in Stressphasen und als Brücke zwischen Ertragsambition und Risikobewusstsein.

Die aktive Bewirtschaftung muss dabei integraler Bestandteil der wertorientierten Gesamtbanksteuerung sein – nicht losgelöst, sondern systematisch eingebunden. Wir unterteilen das Depot A in einen Direktbestand und ein Fondsbuch. Innerhalb des Direktbestands arbeiten wir mit dem Konzept der „Funktionsportfolien“, das auch in die Säule „Liquidität“ mit einzieht. Über das Zusammenspiel dieser einzelnen Teil-Portfolien lässt sich eine taktische und strategische Steuerung sowie ein breiter Instrumentenkasten an „Werkzeugen/Produkten“ aufsetzen. Ein Depot hat (bei einer Bank logisch) immer auch eine Passivseite. Die muss mitgedacht werden und nur so kann eine wirtschaftlich sinnvolle Steuerung der Eigenanlagen implementiert werden.

Kernthemen:

- Selektion geeigneter Assetklassen und Laufzeiten mit Passgenauigkeit zum Geschäftsmodell und Gesamthaus
- Integrierte Betrachtung mit Aktiv-/Passivstruktur und Zinsbuch
- Nutzung von Marktopportunitäten und taktischer Steuerung, Schaffung eines Werthebel zum Zugriff auf „Barwerte“
- Fokussierte Steuerung und Bewirtschaftung der Gesamtbilanz über den Instrumentenkasten „Depot A“

Fehlannahme: Nur, weil es „läuft“ und der Kupon stimmt, ist es eine gute Anlage. Treasury 4.0 fragt: Passt sie zur Fristenstruktur? Zur GuV? Zum Liquiditätsprofil? Zur Kapitalplanung?

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Ziel: Depot A als aktiver Baustein der Gesamtsteuerung – nicht als Einzelspieler oder „Kupon-Sammler“.



12

2.4 Säule 4: Integrierte Gesamtbanksteuerung - alles hängt mit allem zusammen

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Die integrierte Gesamtbanksteuerung ist weit mehr als die Summe isolierter Fachdisziplinen – sie ist das übergeordnete Steuerungskonzept, das Liquiditätssteuerung, Zinsbuchmanagement, Depot-A-Bewirtschaftung, Refinanzierungsplanung und Ergebnissteuerung in einem konsistenten Rahmen verbindet.

Sie denkt in Wirkungszusammenhängen: Periodisches und barwertiges Zinsergebnis stehen dabei ebenso im Fokus wie die Liquiditätslage, die Risikotragfähigkeit (ICAAP), die regulatorischen Anforderungen (MaRisk, ILAAP), die ökonomische Substanz und die strategische Ausrichtung der Bilanz.

Dabei zeigt sich: Alles hängt mit allem zusammen. Die Positionierung im Zinsbuch beeinflusst nicht nur das Zinsergebnis, sondern auch die Liquiditätsplanung, den Barwert des Eigenkapitals und die Kapitalbindung. Selbst das Provisionsüberschuss-Ergebnis ist mittelbar zinsabhängig – sei es über die Nachfrage nach zinsinduzierten Produkten oder die Möglichkeit, barwertige Ergebnisbeiträge im Zinsergebnis zur Stabilisierung der Gesamtbank beizusteuern. Auch das Depot A wirkt über Duration, Marktwertvolatilität und Liquiditätsbeiträge unmittelbar in die Steuerungslogik hinein.



Integrierte Steuerung bedeutet deshalb auch integrierte Zusammenarbeit: Von der Bilanzfortschreibung über die Kapitalplanung bis hin zur operativen Refinanzierungsstrategie braucht es abgestimmte Zielbilder, gemeinsame Datenhaushalte und eine systemische Sicht auf Wirkungsketten. Nur wenn Treasury, Risikomanagement, Controlling, Vertrieb und Vorstand auf einer gemeinsamen Steuerungsplattform agieren, kann echte Transparenz entstehen – über Risiken, Chancen, Erträge und strategische Freiheitsgrade. In dieser Logik wird die Bank als Ganzes gesteuert – mit einem klaren Fokus auf nachhaltige Ertragskraft, Robustheit und regulatorische Konformität.

In diesem Kontext entscheidet sich, ob das Treasury wirklich steuert. Eine starke ALM-Funktion hat so beispielsweise Zugang zu:

- Kapitalplanung und ICAAP
- BFA 3, RWA und Risikodeckungsmasse
- GuV, Zinsüberschuss, Provisionskomponenten
- Strategien des Vertriebs (Konditionierung, Neugeschäftsstruktur)
- Planung und Simulation (z. B. adverse Szenarien)

Das Ziel: Treasury denkt wie ein Unternehmer – nicht wie ein reiner Buchhalter, nicht wie ein reiner RisikoController, nicht wie ein Vertriebler, etc. Es sieht das Zusammenspiel sämtlicher Komponenten – natürlich nicht allein, sondern im Zusammenspiel mit allen anderen Schnittstellenbereichen Treasury erkennt, wann Risiken „günstig“ sind. Es verkauft Prämie und kauft den Discount. Und es denkt nicht in Silos, sondern in Wirkzusammenhängen.

Der Schlüssel liegt im Miteinander. Jede Säule wirkt auf die andere. Zinsentwicklung beeinflusst Refinanzierung. Kapitalanlagen beeinflussen Bilanzstruktur und Liquidität. Derivate wirken auf Zinsbuch, Barwert und Periode. Alles hängt mit allem zusammen. Integrität pure!

Daher gilt:

Starkes Treasury ≠ starke Einzelfunktion

Starkes Treasury = integriertes Zusammenspiel aller vier Säulen und Schnittstellbereiche



Fazit Kapitel 2: Das „Target Operating Model“ als Blaupause für moderne Steuerung

Wer das Treasury in vier klar definierten Säulen denkt, legt den Grundstein für Transparenz, Wirkung und Exzellenz. Dabei ist jede Säule wichtig – doch erst in der integrierten Betrachtung entsteht die Kraft einer starken ALM-Funktion.

Sie ist keine Einzelabteilung – sondern der Taktgeber der Gesamtbanksteuerung.



13

Kapitel 3: Integriertes Asset-Liability- Management – Der Schlüssel zur starken ALM-Funktion

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



Das Herzstück eines modernen Treasury ist nicht die einzelne Funktion oder das beste Tool – es ist die integrierte Denkweise. Asset-Liability-Management (ALM) ist der Ort, an dem die Bankbilanz als Ganzes verstanden, bewertet, geplant, gesteuert und vor allem bewirtschaftet wird. ALM ist kein Nebenprozess. Es ist der Ort, an dem sich Risikobewusstsein/-Beherrschung, Strategie, Bilanzstruktur, Regulatorik und Ertragskraft kreuzen.

Doch was bedeutet integriertes ALM wirklich? Und wie wird es zur starken Funktion?

14

3.1 Die Illusion der Einfachheit: Warum Bilanzsteuerung oft scheitert

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

In zahlreichen Banken werden im Rahmen der Mittelfristplanung, Jahresplanung, operative Planung noch heute vereinfacht folgende Annahmen getroffen:

- Einlagen wachsen um x%
- Aktivvolumen wächst um y%
- Zinsüberschuss entsteht automatisch „dazwischen“
- Die Fristentransformation regelt „irgendwie das Treasury“

Im Detail: Vereinfachte Mittelfristplanung – ein Auslaufmodell mit versteckten Kosten

Immer noch ist die Mittelfristplanung in zahlreichen Banken nach wie vor von vereinfachenden Grundannahmen geprägt – insbesondere ausgehend von der Passivseite: Einlagenwachstum von pauschal -sagen wir- 3%, ein moderates Wachstum im Kundengeschäft „Aktiv“, bilden einen strukturellen Passivüberhang, der ganz automatisch – in normalen Zeiten – zum Zinsergebnis beiträgt. Die Modellierung erledigt den Rest – inklusive Zinsbindungseinpassung und pauschaler Ertragsannahmen. Was auf dem Papier stabil wirkt, ist in der Realität jedoch keine echte Steuerung, sondern eine mechanische Fortschreibung der Vergangenheit mit hohem Ertragsblindflug. Es wird zu wenig an die Strukturveränderungen und Risiken der Passivseite gedacht.



So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Klar, periodischer Zinsüberschuss ist immer schön, aber spannend ist die Frage: Wie viel Zinsüberschuss ist in IHREM Geschäftsmodell mit IHRER Risikokultur- strategisch wirklich realisierbar – und zu welchem Risiko? Welche wirkliche und implizite Fristentransformation steckt hinter dem angenommenen Wachstum? Welche Opportunitätskosten entstehen, weil die Asset- und Liability-Seite nicht aktiv gesteuert, sondern nur modellhaft fortgeschrieben wird?

Gerade in Zeiten erhöhter Zinsvolatilität, veränderter Kundenpräferenzen und regulatorischer Verschärfung genügt es nicht mehr, auf Vergangenheitslogik zu vertrauen.

Die zentrale Frage ist nicht, ob diese Art der Planung in der Vergangenheit „gereicht“ hat – sondern wie viel Ertrag, wie viel Steuerungsqualität und wie viel strategische Klarheit man durch diese Vereinfachungen über Jahre hinweg sprichwörtlich durch den Kamin gezogen hat.

Eine moderne Mittelfristplanung integriert Liquiditäts- und Zinsrisiken, denkt in Szenarien, berücksichtigt barwertige Wirkungen und ist mit dem Gesamtbankzielsystem rückgekoppelt. Nur so entsteht aus Planung echte Steuerung – und aus Steuerung ein robuster Pfad zu nachhaltigem Erfolg.

Integriertes ALM heißt, diese Wechselwirkungen frühzeitig zu erkennen und aktiv zu managen. Wir vertreten also einen Planungsprozess, der nicht über einzelne Bilanzpositionen, sondern aus einer strategischen Brille: „wo will ich die Bank in den nächsten 5 Jahren hin entwickeln“ agiert. Dies wird dann mit der operativen Planung, insbesondere der Vertriebsplanung und den Zielvereinbarungen verzahnt. Hierbei vermeiden wir Grenzen im Denken: beispielsweise ist die Frage nicht: ist es realistisch ein X-großes Kreditportfolio zu bekommen? Schafft das der Vertrieb etc.? Sondern viel mehr wir wollen X haben, wie schaffen wir das. Kauf von Krediten, Zusammenarbeit mit anderen Banken, Kreditersatzgeschäft und viele Ideen mehr. Welche Einlagen wollen wir, welche nicht, Pricing etc. Oder wir planen kein Wachstum. Aus all diesen Fragen/Erkenntnissen wird die Bilanz gebaut und über SOLL/IST Abgleich im Planungsprozess operativ gesteuert. Und ganz wichtig: wir nehmen uns Zeit für die Planung.



15

3.2 Die Bilanz – eine Vielzahl von Teilportfolien: Transparenz als Schlüssel zur Steuerung

Werfen wir zunächst einmal einen genauen Blick auf das Depot A einer Bank. Eines wird schnell deutlich: Was auf den ersten Blick wie ein homogenes Wertpapierportfolio erscheint, ist in Wirklichkeit ein Konglomerat unterschiedlichster Teilportfolien mit teils völlig unterschiedlichen Funktionen, Chancen- und Risikoprofilen.

So bestehen große Teile häufig aus HQLA-Beständen – Staatsanleihen, supranationale Emissionen (SSAs), Pfandbriefe oder Covered Bonds – die primär der regulatorischen LCR-Vorhaltung dienen. Ergänzt werden diese durch ertragsorientierte Bausteine wie Bankanleihen (Senior Preferred/Non-Preferred), Unternehmensanleihen, strukturierte Produkte, Immobilienfonds, Aktienanleihen und teilweise auch Direktanlagen in Infrastruktur- oder Aktienwerte. Die Ertragsstabilisierung ist dabei ebenso Ziel wie der Aufbau, das Sichern stiller Reserven für (GuV-Steuerungszwecke oder dem Vorhalten ausreichender Risikobudgets).



In nicht zu wenigen Häusern resultiert daraus eine intransparente „Depot-A-Suppe“, die weder fokussiert gesteuert noch aktiv bewirtschaftet wird – oftmals fehlt ein durchgängiges Verständnis über die Allokation von Risiken, Erträgen und Kapitalbindung. Ich meine mit Steuerung im Übrigen nicht, das Durchrechnen eines Markowitzmodells, im Vergleich zu Ihren Peers, oder unter Zuhilfenahme irgendwelcher Konfidenzniveaus. Steuerung und Bewirtschaftung folgt einer bedingungslosen Transparenz über alle Einflussfaktoren.

Nur Transparenz schafft Steuerbarkeit. Fragen wie:

- „Wie hoch ist mein Ertrag aus Credit Spreads?“, „Wie viel Return on RWA erziele ich je Assetklasse?“
- „Wo liegen stille Reserven – und in welchem Volumen, Kupon, Spread- und Zinssensitivität pro Ratingklasse?“
- „Wie hoch ist die Eigenfinanzierungskraft meines Portfolios in den jeweiligen Clustern?“
- Wo liegen meine Reserven, und sind diese auch zeitnah und kostenadäquat realisierbar? Und, und, und

Derartige und ähnliche Fragen bleiben erfahrungsgemäß meist unbeantwortet oder werden erst gar nicht gestellt. Dabei wäre genau das der Schlüssel zu echter Wertorientierung, professioneller Steuerung und Risikobeherrschung in jeder Situation.

Überträgt man diese diskutierte Depot-A-Denkweise nun auf die Gesamtbilanz, zeigt sich: Auch hier sprechen wir nicht von einem monolithischen Block, sondern von einer Vielzahl eigenständiger Teilbilanzportfolien – wiederum mit jeweils unterschiedlichen Steuerungslogiken.

Auf der Passivseite etwa: feste kurze Einlagen mit klarer Bindung, modellierte Einlagen mit Verhaltenserwartung, Tagesgelder, Termingelder, Interbankenpositionen oder spezifische Kundengruppen. Auf der Aktivseite: zinsvariable Kredite, modellierte variable Kredite, Baufinanzierungen, gewerbliche Langläufer, öffentliche Förderkredite oder Floater. Jedes dieser Portfolien trägt unterschiedlich zum Zinsüberschuss, zur Zins- und Liquiditäts-Fristentransformation, zur RWA-Auslastung und zur Refinanzierungsstruktur und sogar zur Säule-II-Limitsensitivität bei.



Eine transparente, teilportfolio-orientierte Sicht auf die Bilanz eröffnet vollkommen neue Handlungsoptionen: Produktgestaltung, Bepreisung, Laufzeiten- und Vertriebssteuerung, Kapitalbindungsmanagement, Refinanzierungsstrategie und nicht zuletzt – eine echte, integrierte Banksteuerung.

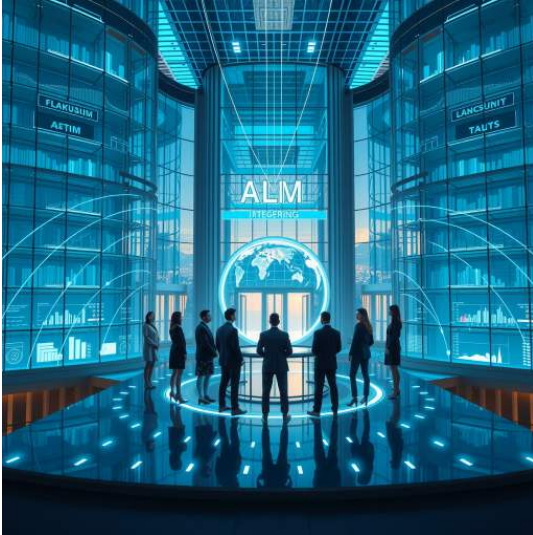
Die Erkenntnis: Nur wer seine Bilanz in Vollendung kennt, wirklich versteht, und über die Hebel weiß, kann sie auch wirklich fokussiert steuern und auch bewirtschaften. Und wer die Steuerung und Bewirtschaftung beherrscht, kann gezielt Werte generieren – jenseits pauschaler Wachstumsannahmen oder Modellierungskosmetik.



16

3.3 Das Wechselspiel aller Dimensionen – und warum alles mit allem zusammenhängt

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



Integriertes ALM ist wie ein Orchester:

- Die Zinsentwicklung beeinflusst die Konditionierung
- Die Liquiditätssituation beeinflusst die Reinvestitionslogik
- Der Vertrieb erzeugt Bilanzwachstum – und damit implizite Fristentransformation
- Der Kapitalbedarf beeinflusst die Steuerungsoptionen
- Der Barwert beeinflusst die Ertragsplanung, RWA und ICAAP

Es gibt kein isoliertes ALM-Risiko. Zinsänderungsrisiko, Liquiditätsrisiko, Margensteuerung, Risikodeckung und Kapitalstruktur – sie wirken ineinandergreifend.

Deshalb braucht es ein integriertes ALM, das:

- periodisch (GuV-orientiert) und barwertig (Substanz-orientiert) denkt,
- cashflowbasiert plant (nicht nur auf Volumenebene),
- verhaltensbasiert simuliert (z. B. Sondertilgungen, Kündigungen),
- regulatorisch abgestimmt ist (BFA3, RDM, Adverse Szenarien) und
- strategisch agiert (unternehmerisches Denken!)

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Steuerung in Alternativen: Nicht jedes Risiko ist gleich sinnvoll

Im Sinne, der im Rahmen dieses Buches gemachten bisherigen Ausführungen bedeutet Integriertes Asset-Liability-Management nicht, Risiken bloß zu „verwalten“. Vielmehr bedeutet ALM-Integration, die Risiken bewusst zu wählen, zu bewerten und in einen strategischen Gesamtkontext zu stellen. Nicht jedes Risiko, das „auf den Hof gekippt wird“, gehört automatisch ins Bankbuch – ebenso wenig wie jedes Risiko, das durch Modellannahmen scheinbar kostenfrei mitgeliefert wird.

Die zentrale Leitfrage lautet daher nicht: „Welche Risiken haben wir?“, sondern viel substanzieller: „Welche Risiken wollen wir – und bitte zu welchem Preis?“

Ein modernes, strategisch aufgestelltes professionelles ALM folgt dabei drei Prinzipien:

- Risiken „akzeptieren, nur weil Sie auf dem Hof liegen“, und weil sie verfügbar sind? Falsch. Opportunistische Risikomitnahme ohne strategische Passung führt zu Überhitzung, Intransparenz und Steuerungsverlust.
- Risiken gezielt „einkaufen“, wenn sie zur Bilanz, zur Strategie und zur Risikotragfähigkeit passen? Richtig. Denn Risiken sind kein Unfall – sie sind ein elementarer, betriebswirtschaftlicher und geplanter Teil des Geschäftsmodells.
- Risiken mit Prämie bewusst verkaufen – und andere, strategisch attraktive Risiken mit Discount eingehen? Noch besser.
Das ist wertorientiertes ALM. Kein passives Benchmark-Tracking, sondern eine bewusste, profitable Allokation von Risiko und Kapital mit betriebswirtschaftlichen Zug zum Tor.

Das bedeutet: ALM ist nicht gottgegeben. Es passiert nicht von selbst. Es erfordert Entscheidung, Transparenz, Kompetenz und laufende Anpassung. Wer wartet, bis sich Risiken materialisieren, ist bereits zu spät. Wer aber im Sinne des ALM-Mottos handelt – „Es ist so lange zu früh, bis es zu spät ist“ – der steuert vorausschauend, antizipativ und wertschöpfend.

Echtes Asset-Liability-Management ist daher keine technische Pflichtübung – es ist strategische Führung im Zentrum der Bilanz.



Ein professionelles Asset-Liability-Management (ALM) braucht mehr als Modelle, Reports und Einzelmaßnahmen – es braucht Struktur, interdisziplinäre Zusammenarbeit und tragfähige Gremienprozesse. Der zentrale Ort dieser integrierten Steuerung ist das Asset-Liability-Comitee (ALCO). Es ist das Steuerungszentrum der Gesamtbank, in dem Zinsüberschuss, Fristentransformation, Liquidität, Kapitalanlagen, Refinanzierung und Risikotragfähigkeit gemeinsam gedacht und gesteuert werden.

Ein wirksames ALCO ist kein „Meeting zur Fälligkeitsübersicht“ – es ist ein entscheidungsfähiges Gremium mit Agenda, Verantwortung und strategischem Anspruch. Es vereint Vertreter aus Treasury, Controlling, Risikomanagement, Vertrieb und – idealerweise – dem Vorstand.

Es diskutiert nicht nur Marktentwicklungen, sondern beantwortet zentrale Fragen der Steuerung:

- 1. Was tun wir – warum – wann – und mit welchem Effekt auf Ertrag, Risiko und Kapital?**
- 2. Wie entwickeln sich Zinsüberschuss, Barwertreserven und Kapitalbindung im Zinsbuch?**
- 3. Welche Rolle spielen Teilportfolien des Depot A im Hinblick auf Liquidität, Spreadrisiken und RWA?**
- 4. Welche Szenarien erwarten wir im Refinanzierungsumfeld – und wie stellen wir uns darauf ein?**
- 5. Welche Allokation von Liquiditätsreserven ist funktional, regulatorisch und wertorientiert sinnvoll?**
- 6. Welche Steuerungsimpulse sehen wir bei Konditionierung des Kundengeschäfts?**

Integriertes ALM heißt: gemeinsam steuern – nicht nebeneinander berichten



Viele Häuser haben zwar Gremien im Sinne eines „ALCO“ etabliert – faktisch handelt es sich jedoch um einen „Depot-A-Ausschuss“ oder ein „Marktbericht-Update“. Die entscheidenden strategischen Diskussionen über Strukturentscheidungen, Zinspositionierungen, Risikoübernahmen, Regulationsmetriksteuerung, Konditionierungslogiken, Refinanzierungs- und Liquiditätsszenarien und Kapitalbindung finden dort nicht statt. Es fehlt oft der Mut und der Inhalt zur aktiven Steuerung und der Wille zur interdisziplinären Zusammenarbeit.

Achtung: Ohne echte Integration entstehen Silos: Treasury plant das Depot A, mischt ein wenig in der Fristentrafo mit, Risikomanagement betrachtet, misst und wiegt ICAAP-Risiken isoliert, Controlling meldet Ergebnisse, der Vertrieb fokussiert auf Volumen – und niemand sieht das große Ganze. Das ist sagen wir „ungünstig“. Denn die Zukunftsfähigkeit der Bank hängt an ihrer Fähigkeit, komplexe Wirkungszusammenhänge diszipliniert, systematisch und transparent zu steuern.

Ein professionelles integriertes ALM betrachtet die Bilanz nicht als Einheit, sondern als Summe strategisch bewirtschafteter Teilportfolien – sei es auf der Aktivseite (z. B. variable Kredite, Baufinanzierungen, gewerbliche Langläufer), auf der Passivseite (z. B. Tagesgelder, Festgelder, modellierte Einlagen) oder im Eigengeschäft (HQLAs, Credit-Spreads, strukturierte Anlagen). Jedes Portfolio hat seine eigene Funktion, Sensitivität, Kapitalbindung und Ertragskraft. Nur wer Transparenz über diese Teilportfolien schafft, kann sie gezielt steuern.

Das ALCO wird damit zum Ort der strategischen Reflexion und operativen Entscheidung:

Zinsüberschuss: Steuerung der Brutto- und Nettozinsspanne über Struktur und Preissetzung

Liquiditätssteuerung: Strategischer Aufbau, Halten und Nutzen der LCR-relevanten Bestände

Refinanzierungsplanung: Absicherung der Handlungsspielräume in volatilen Marktphasen

Kapitalanlagen: Zielgerichtete Allokation im Depot A zur Ertrags- und Struktursteuerung

Gesamtbanksteuerung: Verknüpfung von Risikobudget, Geschäftspolitik und Regulatorik



Fazit: Steuerung beginnt im ALCO – oder gar nicht

Wer hingegen nur meldet, ohne zu steuern, verliert schleichend Kontrolle. Und das kostet – Ertrag, Kapital und strategische Optionen.



17

3.4 Governance: Steuerung braucht Struktur – nicht nur Meetings

Eine starke ALM-Funktion beginnt mit klaren Strukturen – nicht mit Absichtserklärungen. Das Rückgrat bildet ein formal etabliertes ALCO. Dieses Gremium sollte mehr sein als ein Termin im Kalender – es ist der Ort, an dem interdisziplinär abgestimmte Entscheidungen zur Bilanzstruktur und Risikosteuerung getroffen werden.

Ein ALCO muss:

- regelmäßig tagen (mind. monatlich),
- klar definierte Teilnehmerrollen haben (Treasury, Controlling, Risikomanagement, Vertrieb, Vorstand),
- eine verbindliche Agenda führen (Zinsrisiken, Liquidität, Einlagenverhalten, Kapitalplanung, Marktentwicklungen),
- und vor allem: Entscheidungen mit operativer Verbindlichkeit herbeiführen.

Zu oft erleben wir sogenannte „Ausschüsse“, in denen das Depot A kommentiert oder Marktüberblicke gegeben werden – aber keine aktiven Steuerungsimpulse entstehen. Echte Governance bedeutet: Steuerung mit Wirkung.



18

3.5 Klare Rollenverteilung: Wer macht was – und warum?

19

3.6 Kompetenz: Steuerungsexzellenz beginnt im Kopf

Ein starker ALM-Aufbau benötigt vor allem eines: Menschen mit dem richtigen Mindset und Fachwissen. Technisches Know-how in Zinskurven und Barwerten allein reicht nicht. Es geht um Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge, regulatorische Logiken und die Fähigkeit, aus Zahlen Handlungsempfehlungen abzuleiten – verständlich, adressatengerecht, überzeugend.

Typische Anforderungen an ALM-Professionals:

- Beherrschung barwertiger und periodischer Steuerungslogik
- Sicherheit im Umgang mit Zins-, Spread- und Liquiditätskennzahlen
- Kenntnisse regulatorischer Größen: RDM, BFA3, ICAAP, LCR/NSFR
- Vertrautheit mit Produktdetails (Sondertilgung, Kündigungsfristen, variabler Zins)
- Fähigkeit zur interdisziplinären Kommunikation

Wichtig ist: Diese Kompetenz lässt sich nicht delegieren – weder an Systeme noch an externe Partner. Eine starke ALM-Funktion muss intern verankert sein – personell, methodisch und kulturell.



20

3.7 Prozesse: Steuerung braucht Systematik – nicht Intuition

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Eine exzellente ALM-Funktion arbeitet nicht auf Zuruf oder Bauchgefühl. Sie folgt einem strukturierten, dokumentierten und transparenten Steuerungskreislauf, der regelmäßig durchlaufen wird und auf festen Regeln basiert.

Ein typischer Prozessablauf sieht wie folgt aus:

1. Datensammlung: Aggregation von Cashflows, Positionen, Marktpreisen, Einlagenentwicklungen und Vertriebsannahmen
2. Analyse und Szenarien: Zinsbuchsimulationen, barwertige Risikobetrachtung, Auswirkungen auf Liquidität und Kapital, Benchmarking
3. Steuerungsvorschlag: Ableitung konkreter Maßnahmen (z.B. Swapstruktur, Repricing, Reinvestitionslaufzeit)
4. Entscheidung: Vorstellung im ALCO, Diskussion, Festlegung, Verantwortungszuweisung
5. Umsetzung und Controlling: Umsetzung im Handel, Dokumentation, Erfolgskontrolle (z.B. Abweichungsanalyse ZÜ / BAR)



Diese Prozessdisziplin sorgt für Nachvollziehbarkeit, Qualität und Steuerungssicherheit – und macht ALM vom Reportingobjekt zur aktiven Führungsfunktion.

21

3.8 Systeme und IT: Kein integriertes ALM ohne verlässliche Datenbasis



Die beste Organisation nützt wenig ohne die passende technische Unterstützung. Ein exzellentes ALM benötigt ein System, das Cashflows detailliert, Risiken simulierbar macht, Zinskurven flexibel abbildet und Szenarien integriert – periodisch und barwertig.

Wesentliche Merkmale eines ALM-Systems:

- Cashflow-basierte Simulationen auf Teilportfolio-Ebene
- Verknüpfung von Zinsstruktur, Spread, Repricing-Logiken
- Integration von Liquiditätskennziffern und Refinanzierungsquellen
- Szenarienrechner (Parallelverschiebung, Kurvenversteilerung, adverses Umfeld)
- Schnittstellen zu GuV-Planung, Vertrieb und Kapitalsteuerung

Die Herausforderung liegt häufig nicht in der Systemwahl, sondern in der Datenqualität und Methodik. Ein schlechter Input führt immer zu schlechter Steuerung – ganz gleich, wie gut die Software ist.

22

3.9 Zusammenfassung: Das ALM-Setup als strategische Investition

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Ein funktionierendes ALM-Setup ist kein Nebenprojekt – es ist Grundlage für Steuerungsfähigkeit, Stabilität und Zukunftsfähigkeit der Bank. Wer diesen Bereich strategisch aufstellt, legt die Grundlage für:

- fundierte Entscheidungen
- transparente Risikoanalyse
- strukturierte Bilanzplanung
- robuste Reaktion auf Zins- und Marktverwerfungen

Es geht nicht um Perfektion – sondern um Systematik, Klarheit und Steuerungskultur. Ein exzellentes ALM ist nicht „nett zu haben“, sondern entscheidend für Ertrag und Sicherheit

Fazit Kapitel 3: Integriertes ALM ist kein Nice-to-have – sondern Pflicht

Integriertes ALM ist das Handwerk, das entscheidet, ob Ihre Bank ruhig schlafen kann. Es ist die Steuerung der Zukunft – nicht nur zur Risikovermeidung, sondern zur Ertragssicherung und Potenzialausschöpfung.

Und das Beste: Es ist erlernbar, aufbaubar und skalierbar.



So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Ein exzellentes Asset-Liability-Management basiert auf klarer Governance, definierten Rollen, fundierter Fachkompetenz, strukturierten Prozessen und leistungsfähigen Systemen. Nur wenn diese fünf Bausteine zusammenspielen, wird Treasury zur strategischen Steuerungsinstanz der Bank. Das ALCO übernimmt dabei eine zentrale Rolle als Entscheidungsforum – interdisziplinär, verbindlich und wirksam. Klare Verantwortlichkeiten, fundiertes Know-how und eine saubere Prozesskette schaffen die Grundlage für echte Steuerungsfähigkeit. Am Ende steht nicht nur mehr Transparenz, sondern vor allem: mehr Wirkung, mehr Stabilität – und mehr Ertrag. Ein starkes ALM-Setup ist keine Kür, sondern die Pflicht für zukunftsfähige Banken.

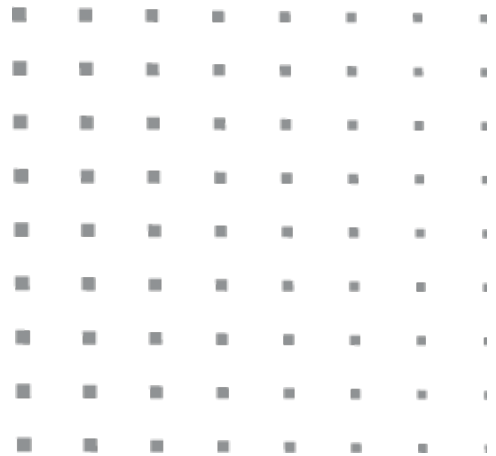


23

Kapitel 4: Praxisfall – Vom klassischen Treasury zum integrierten ALM

Wie wird aus einem operativ geprägten Treasury eine moderne, integrierte ALM-Funktion, die zur tragenden Säule der Gesamtbanksteuerung wird? Die Antwort liegt nicht in einem Großprojekt mit 50 Teilprojekten, sondern in klarer Zielsetzung, konsequenter Umsetzung und der richtigen Steuerungsphilosophie.

Im folgenden Praxisfall zeigen wir – beispielhaft für viele Regionalbanken – den Weg einer mittelgroßen Genossenschaftsbank (Bilanzsumme: ca. 5 Mrd. Euro), die ihren Treasury-Bereich neu aufstellte und damit erhebliche Effizienz- und Ertragspotenziale heben konnte.



24

4.1 Ausgangssituation: Typisches Treasury- Modell mit Silodenken

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



Die Bank verfügte über eine klassisch strukturierte Organisation:

- Ein Depot-A-Kümmerer mit Handelszugang
- Ein Disponent, der die tägliche Liquidität sicherte
- Ein Controller, der periodisch GuV- und Zinsbuchberichte erstellte
- Ein Risikocontroller, der Zinsänderungsrisiken analysierte (RDM, ZÜ-Barwert, BFA3)

Gremien gab es mehrere: einen Zinsausschuss, einen Depot-A-Ausschuss, ein „Risiko-Reporting“ im Vorstand.

Schwächen im Setup:

- Keine echte Verantwortung für integrierte Fristentransformation
- Barwert- und GuV-Sicht getrennt, nicht abgestimmt
- Kein funktionsfähiges ALM-Gremium mit Umsetzungsdisziplin
- Einlagenverhalten wurde nur im Modell betrachtet – nicht wirklich überprüft
- Steuerung erfolgte reaktiv: Was nicht passte, wurde „weggeswappt“

25

4.2 Der Impuls zur Veränderung

Ein abrupter Zinsanstieg (EZB-Leitzinserhöhungen in 2022) führte zu:

- plötzlichen Abflüssen von Kundeneinlagen (Konditionen nicht angepasst)
- Barwertverlusten durch unausgeglichene Fristentransformation
- GuV-Einbrüchen im Zinsüberschuss
- Interner Unklarheit über die Ursachen („Modellbruch oder Marktverhalten?“)

Der Vorstand forderte eine echte Steuerungsinstanz, die in der Lage ist:

- die Bilanz zu verstehen,
- Szenarien betriebswirtschaftlich zu interpretieren,
- Maßnahmen gezielt abzuleiten – und umzusetzen,
- diese Maßnahmen auch operativ zu begleiten und deren Wirkung zu kontrollieren,
- unterschiedliche Perspektiven (Treasury, Risiko, Controlling, Vertrieb) zusammenzuführen und handlungsfähig zu machen,
- und proaktiv steuernd einzugreifen, bevor Risiken entstehen oder Ertragspotenziale ungenutzt bleiben.



26

4.3 Umsetzungsschritte zum integrierten ALM

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

1 Strukturelle Neuausrichtung:

- Zusammenführung von Treasury, Controlling und Risikocontrolling zu einem „ALM-Kreis“
- Ableitung des Status Quo und Erarbeitung einer Steuerungsphilosophie
- Einführung eines „Teilportfolio-Katalogs“ für die Bankbilanz
- Einrichtung eines Asset-Liability-Comitees (ALCO) mit festen Mitgliedern, Agenda und Entscheidungsbefugnis
- Treasury-Mitarbeitende erhielten Schulung in Risikosteuerung und Gesamtbanklogik
- Controlling übernahm GuV-Simulation auf ALM-Basis
- Vertrieb wurde in ALM-Zusammenhänge eingebunden (Konditionseinfluss auf ZÜ und BAR)

2 Methodische

Weiterentwicklung:

- Verknüpfung von barwertiger und periodischer ALM-Sicht (ZÜ + BAR)
- Validierung und Re-Kalibrierung der Einlagenmodelle
- Szenarioanalysen zur Ableitung von Handlungsspielräumen

3 Systemseitige Unterstützung:

- Umstellung der Cashflow-Logik im ALM-Tool (Detailtiefe: bis auf Segmentebene)
- Aufbau eines GuV-Prognosemodells mit Portfolio-Simulation
- Einführung eines Management-Dashboards mit Frühindikatoren

4 Personelle Entwicklung:

27

4.4 Ergebnisse nach 12 Monaten

Zinsüberschusssteuerung

+18 Basispunkte Marge durch gezielte Fristengestaltung und Repricing

Liquiditätsmanagement

Strategische Pfandbriefemission: -7 BP im Refinanzierungsspread

Transparenz

Vollständige Teilportfolio-Sicht auf Aktiv-, Passiv- und Derivatebuch

Reporting

Neues ALM-Reporting inkl. Stressindikatoren, GuV-Projektion und Handlungsempfehlungen

Kultur

Deutlich verbesserte Kommunikation zwischen Treasury, Controlling, Vertrieb

Die Ergebnisse zeigen einen ersten Zwischenstand nach nur 12 Monaten Transformationsarbeit. Es handelt sich dabei bewusst um einen Auszug – aber die Richtung ist entscheidend. Mit wenigen, gezielt gesetzten Stellhebeln konnte bereits ein spürbarer Nutzen für Steuerung, Transparenz und Entscheidungsqualität erzielt werden.



Die Integration der Treasury-Funktion in die Gesamtbanksteuerung hat begonnen, Strukturen greifen, Denkweisen verändern sich.

Die erzielten Fortschritte machen deutlich: Das volle Potenzial ist längst nicht ausgeschöpft – doch der eingeschlagene Weg zeigt bereits jetzt seine Wirkung.

28

4.5 Erfolgsfaktoren – Was den Unterschied gemacht hat

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Vorstand als Treiber: ALM war
Chefsache – keine Nebenbaustelle

Fokus auf Machbarkeit: Kein Over-
Engineering, sondern 80/20-Regel

Interdisziplinäres Arbeiten: Silos wurden
durch „gemeinsames Denken“ ersetzt

Datentiefe und Cashflows: Nicht auf
Volumenebene, sondern auf
Bewegungslogik geschaut

Maßnahmenorientierung: Entscheidungen
wurden dokumentiert, terminiert und
umgesetzt



29

4.6 Übertragbarkeit auf andere Häuser

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



Dieser Fall ist nicht einzigartig – sondern repräsentativ für viele Regionalbanken, Sparkassen und auch Privatbanken, die ähnliche Herausforderungen haben:

- Intransparente Fristentransformation
- Reaktive Zinsbuchsteuerung
- Isolierte Funktionen ohne Gesamtbankblick
- Unterentwickeltes Gremiumswesen

Der Unterschied liegt nicht im Startpunkt, sondern in der Konsequenz der Umsetzung.

Der Praxisfall zeigt: Auch mit bestehenden Ressourcen, klarer Priorisierung und gezieltem Know-how-Aufbau lässt sich ein klassisches Treasury zu einer integrierten ALM-Funktion entwickeln – mit messbarem betriebswirtschaftlichem Nutzen.

Fazit Kapitel 4: ALM-Erfolg ist kein Zufall – sondern Handwerk, Haltung und Struktur

Wer seine Bilanz versteht, kann sie gestalten.

Wer ALM lebt, steuert die Bank aktiv – nicht nur reaktiv.



30

Kapitel 5: Ihre Roadmap zur starken ALM- Funktion

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Die Entwicklung einer integrierten, wirkungsvollen ALM-Funktion ist kein Zufallsprodukt. Sie ist auch kein reines IT-Projekt oder das Ergebnis einzelner Workshops. Sie ist vielmehr ein strategischer Transformationsprozess mit klaren Etappen, definierten Zielen und messbaren Ergebnissen.

In diesem Kapitel skizzieren wir den Weg, den Banken gehen können – und sollten –, um aus einem klassischen Treasury eine leistungsstarke ALM-Funktion zu entwickeln. Eine Funktion, die nicht nur Risiken im Griff hat, sondern den gesamten Steuerungskern der Bank stärkt.



31

5.1 ALM als strategische Entwicklungsreise – keine Eintagsfliege

Integriertes ALM ist kein Ziel, das einmal erreicht und dann „abgehakt“ werden kann. Es ist ein Reifeprozess mit klaren Entwicklungsschritten.

Wir empfehlen folgenden 5-Stufen-Fahrplan:

🚩 Stufe 1: Bestandsaufnahme und Standortbestimmung

Ziel: Transparenz über Status quo, Lücken und Potenziale schaffen

Analyse vorhandener Steuerungsinstrumente, Prozesse, Rollen und Gremien

Bewertung der Zinsbuchsteuerung (periodisch und barwertig)

Überprüfung von Einlagenmodellierung, Teilportfolios, Liquiditätslogik

Abgleich mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen (BFA 3, ICAAP, IRRBB)

Bewertung: Steuerung oder Reporting? Integriert oder fragmentiert?

📌 Ergebnis: Reifegradanalyse mit Handlungsempfehlungen und Prioritäten

🚩 Stufe 2: Zielbild und Steuerungsarchitektur



Ziel: Definition des ALM-Zielbilds – maßgeschneidert für das jeweilige Haus

Entwicklung eines ALM-Operating-Modells (Governance, Säulen, Rollen)

Abgrenzung von Funktionen: Treasury, Risiko, Controlling, Vertrieb

Konzeption eines ALM-Comitees (ALCO): Struktur, Agenda, Berichtswesen

Zieldefinition für Zins-, Liquiditäts-, Kapital- und Bilanzstruktursteuerung

📌 Ergebnis: Strategisch abgestimmtes Zielbild und Roadmap zur Umsetzung

🚩 Stufe 3: Transparenz und Datenhaushalt

Ziel: Schaffung der technischen und inhaltlichen Steuerungsgrundlage

Aufbau eines Teilportfolio-Katalogs mit Cashflow-Logik

Integration periodischer und barwertiger Steuerungsansätze

Validierung von Einlagenmodellen und Sondertilgungsannahmen

Definition von Benchmarks, Zinskurven, Spread-Logiken

📌 Ergebnis: Steuerungsfähiger Datenhaushalt inkl. Szenario- und Simulationstiefe

🚩 Stufe 4: Prozesse, Systeme und Umsetzung

Ziel: Von der Analyse zur echten Steuerung gelangen

Etablierung eines strukturierten ALM-Steuerungskreislaufs (Daten → Analyse → Entscheidung
→ Umsetzung → Kontrolle)

Einbindung von Vertrieb und Unternehmenssteuerung in Maßnahmen

Reporting und Kommunikation: KPIs, Frühindikatoren, Transparenz



So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

ALM als Grundlage für Produkt-, Konditions- und Vertriebsstrategie

📌 Ergebnis: Wirksame, periodisch laufende ALM-Steuerung mit Verantwortlichkeiten

🚩 Stufe 5: Nachhaltigkeit und Wirkungskontrolle

Ziel: ALM in der Organisation verankern und Ertragshebel sichern

Schulung und Coaching der ALM-Verantwortlichen und Gremienmitglieder

Erfolgskontrolle: GuV-Effekte, Zinsmargeneffizienz, Stresstest-Resilienz

Kontinuierlicher Abgleich von Modellen mit Kundenverhalten

Integration in Gesamtbankstrategie, ICAAP, Kapitalplanung und Geschäftsmodellsteuerung

📌 Ergebnis: Institutionalisierte ALM-Exzellenz mit dauerhafter Wirkung



32

5.2 Wie die derivatexx GmbH Banken auf dem Weg zur ALM-Exzellenz unterstützt

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Impressum

derivatexx GmbH
Königstrasse 38
D-70173 Stuttgart

Vertreten durch:

Geschäftsführer der derivatexx GmbH
Herrn Dennis Bach

Kontakt:



nent is
ür meh
betrie
rtrag, re
sfähigke
z,

🎯 Interesse geweckt?

Vereinbaren Sie ein unverbindliches Strategiegelgespräch mit der derivatexx GmbH und lassen Sie uns Ihre Roadmap zur ALM-Exzellenz gemeinsam entwickeln.



<https://termine.derivatexx.de/#/dx>



☎ +49 (0) 160 / 924 01752

✉ patrick.steinwachs@derivatexx.de

■ Vielen Dank, dass Sie dieses E-Book gelesen haben.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass es Zeit für den nächsten Schritt ist, nehmen Sie Kontakt zu uns auf. Wir helfen Ihnen nicht nur zu verbessern – sondern neu zu denken.

🌐 www.derivatexx.de

info@derivatexx.de

☎ +49 (0) 160 / 311 8329

✉ dennis.bach@derivatexx.de

So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität

Page 90
Hier Kontakt aufnehmen!

Telefon: 0049 (0) 711 76 973 2065

E-Mail: info@derivatexx.de

Registereintrag:

Eintragung im Handelsregister.

Registergericht: Amtsgericht Stuttgart

Registernummer: HRB 755345

Umsatzsteuer:

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz:

DE 305 126 114

Streitschlichtung

Die Europäische Kommission stellt eine Plattform zur Online-Streitbeilegung (OS) bereit: <https://ec.europa.eu/consumers/odr>.

Unsere E-Mail-Adresse finden Sie oben im Impressum.

Wir sind nicht bereit oder verpflichtet, an Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle teilzunehmen.

Streitschlichtung

Die Europäische Kommission stellt eine Plattform zur Online-Streitbeilegung (OS) bereit: <https://ec.europa.eu/consumers/odr>.

Unsere E-Mail-Adresse finden Sie oben im Impressum.



Wir sind nicht bereit oder verpflichtet, an Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle teilzunehmen.

Haftung für Inhalte

Als Diensteanbieter sind wir gemäß § 7 Abs.1 TMG für eigene Inhalte auf diesen Seiten nach den allgemeinen Gesetzen verantwortlich. Nach §§ 8 bis 10 TMG sind wir als Diensteanbieter jedoch nicht verpflichtet, übermittelte oder gespeicherte fremde Informationen zu überwachen oder nach Umständen zu forschen, die auf eine rechtswidrige Tätigkeit hinweisen.

Verpflichtungen zur Entfernung oder Sperrung der Nutzung von Informationen nach den allgemeinen Gesetzen bleiben hiervon unberührt. Eine diesbezügliche Haftung ist jedoch erst ab dem Zeitpunkt der Kenntnis einer konkreten Rechtsverletzung möglich. Bei Bekanntwerden von entsprechenden Rechtsverletzungen werden wir diese Inhalte umgehend entfernen.

Haftung für Links

Unser Angebot enthält Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar.

Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.

Urheberrecht

Die durch die Seitenbetreiber erstellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Autors bzw. Erstellers. Downloads und Kopien dieser Seite sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet.



Soweit die Inhalte auf dieser Seite nicht vom Betreiber erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Inhalte umgehend entfernen.

Datenschutzerklärung | AGB

HAFTUNGSAUSCHLUSS

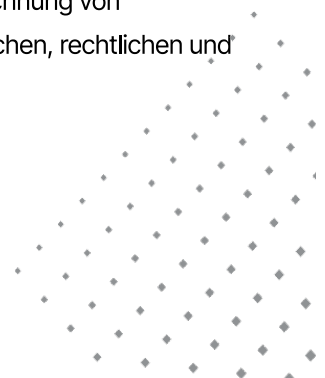
Das vorliegende eBook wird als streng vertrauliche Diskussionsgrundlage erstellt. Sie darf ohne Zustimmung weder publiziert, noch veröffentlicht, noch an Dritte weitergegeben werden. Dritte, zu denen dieses eBook, gleichwohl gelangt, werden ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie keine Rechtsfolgen aus der Kenntnisnahme dieses eBooks herleiten können.

Das vorliegende eBook stellt in keiner Weise eine Empfehlung oder Aufforderung dar, bestimmte Wertpapiere oder ähnliche Instrumente zu emittieren, zu kaufen oder zu verkaufen. Sie beinhalten keine rechtliche oder steuerliche Beratung.

Für die Erstellung von eBooks stützt sich der Ersteller unter anderem auf öffentlich zugängliche Informationen sowie auf Informationen und Angaben, die von Emittenten, Anlegern oder Dritten im Hinblick auf Wertpapiere, Gesellschaftsanteile oder ähnliche Instrumente zur Verfügung gestellt wurden, ohne deren Richtigkeit, Vollständigkeit, Genauigkeit und Angemessenheit, zu überprüfen.

Obwohl unser eBooks mit Sorgfalt erstellt werden, kann deshalb nicht ausgeschlossen werden, dass die in unseren eBooks enthaltenen Informationen und Angaben unvollständig oder fehlerhaft sind.

Der Ersteller empfiehlt, vor einer Emission, einem Verkauf oder Kauf von in unseren eBook, genannten Wertpapiere oder ähnlichen Instrumenten, respektive der Zeichnung von Gesellschaftsanteilen stets eine eigenständige Prüfung unter wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten zu machen.



Der Ersteller übernimmt keinerlei Haftung oder Gewährleistung für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Genauigkeit und Angemessenheit der zur Verfügung gestellten Unterlagen und Informationen. Sollten aufgrund einer unseres eBooks bestimmte Wertpapiere oder ähnliche Instrumente emittiert, gekauft oder verkauft werden oder Gesellschaftsanteile gezeichnet werden, übernimmt der Ersteller keinerlei Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg.

Die vorliegenden Inhalte unterliegen dem deutschen Urheber- & Leistungsschutzrecht. Jede nicht zugelassene Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verfassers. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung und Bearbeitung der Unterlagen.

Checkliste ALCO: ALM-Gremium neu denken – Vom Kontrollgremium zum Steuerungsforum

Viele Banken unterhalten Gremien mit Namen wie "Depot-A-Ausschuss", "Treasury-Kommission" oder "Zinsausschuss". Diese Gremien tagen regelmäßig, berichten über Märkte, Anlageportfolios und Liquiditätsentwicklung. Doch echte Steuerung? Echte Integration? Strategische Wirkung? Fehlanzeige.

Ein starkes Asset-Liability-Management braucht mehr als Abstimmung – es braucht ein leistungsfähiges Gremium, das denkt, entscheidet und handelt. Die Rede ist von einem echten Asset-Liability-Comitee (ALCO).

In dieser Checkliste zeigen wir, wie ein ALCO aufgebaut, strukturiert und gesteuert sein muss, um seine Funktion als zentrales Steuerungsgremium der Bankbilanz wirklich zu erfüllen.

Was ein ALCO nicht ist – und was es sein muss

✗ Häufige Fehlformen:

„Monatliches Depot-A-Update mit 15 Minuten Zinsübersicht“

„Fälligkeitenrunde mit Fokus auf Reinvestition“

„Reportingrunde zur Zinsbindungsstruktur – ohne Beschlüsse“

„Gremium ohne festen Teilnehmerkreis oder klare Agenda“



✓ Was ein echtes ALCO ist:

Ein interdisziplinäres Entscheidungsforum, das systematisch über die zentralen Steuerungsthemen der Bankbilanz diskutiert, Maßnahmen ableitet, Entscheidungen trifft und deren Umsetzung überwacht. Es ist das Herzstück des integrierten Asset-Liability-Managements.

Ziel und Funktion eines ALCO

Ein professionelles ALCO verfolgt drei Kernziele:

- - Transparenz schaffen über Risiken, Ertragswirkung, Marktpositionierung, Einlagenverhalten und Refinanzierungsstruktur.
 - Entscheidungen herbeiführen, die aus der ALM-Analyse resultieren: Fristengestaltung, Konditionsstrategie, Swap-Einsatz, Depot-A-Ausrichtung, Liquiditätssteuerung.
 - Maßnahmen umsetzen und nachverfolgen: Wer macht was bis wann – und wie wird der Erfolg gemessen?

Ein ALCO verbindet Fachlichkeit und Steuerungskraft.

Die organisatorische Basis: Struktur und Zusammensetzung

👥 Teilnehmerkreis:

Ein effektives ALCO umfasst alle relevanten Steuerungsträger:

Treasury (federführend in Analyse und Umsetzung)

Controlling (für GuV und Planungswirkung)

Risikocontrolling (für barwertige Steuerung, ICAAP, Stresstests)

Vertrieb / Marktbereiche (Input zur Kundensicht und Neugeschäft)

Vorstand / Bereichsleitung (als Entscheider, Strategietreiber)

17 Sitzungsfrequenz:



monatlich

zusätzlich ad hoc bei Marktereignissen, z. B. unerwarteter Zinsschock, Einlagenveränderung, Spreadbewegungen

 Agenda (Beispielhaft):

Markt- und Zinsumfeld (fokussiert, nicht breit)

Barwertige Risiken: aktuelle Szenarien, ALM-Auswertung, Handlungsempfehlungen

Periodische Sicht: GuV-Entwicklung, Zinsüberschuss je Portfolio, Auswirkungen neuer Kredit- und Einlagengeschäfte

Steuerungsmaßnahmen: z. B. Swap-Einsatz, Neuausrichtung Depot A, Liquiditätsmanagement

Entscheidungsübersicht: Maßnahmenkatalog mit Verantwortlichkeiten

Ein echtes ALCO hat drei Wirkungsdimensionen:

 Strategisch:

Verankert ALM in der Gesamtbanksteuerung

Verbindet Risikobetrachtung mit Unternehmenszielen

Sichert den strategischen Fit von Fristengestaltung, Zinsstruktur und Geschäftsmodell

 Operativ:

Stellt Umsetzungsfähigkeit sicher: Treasury kann nicht ohne klare Aufträge arbeiten

Klärt Zuständigkeiten und Umsetzungsfristen

Macht Steuerung mess- und nachvollziehbar

 Kulturell:



Fördert interdisziplinären Austausch

Bringt Treasury, Risiko, Vertrieb und Steuerung an einen Tisch

Etabliert eine neue Sprache des Steuerungshandelns

Erfolgskriterien für ein starkes ALCO

Verbindlichkeit

Entscheidungen werden getroffen – nicht vertagt oder delegiert

Disziplinierte Vorbereitung

Zahlen, Szenarien und Maßnahmenvorschläge liegen vor – nicht erst im Gremium

Nachverfolgung

Maßnahmen sind terminiert, dokumentiert und werden überprüft

Fokus auf Steuerung

Diskussionen zielen auf Gestaltung, nicht nur Bewertung

Einbindung des Vorstands

ALM ist Chefsache – kein Randthema

ALCO als zentraler Hebel zur Gesamtbanksteuerung

Integriertes Asset-Liability-Management ohne starkes Gremium ist wie ein Orchester ohne Dirigent. Ein gut geführtes ALCO ist der Ort, an dem Bilanzstruktur, Ertrag und Risiko systematisch abgestimmt und gesteuert werden.

Es ist:

der Transformator zwischen Strategie und operativer Umsetzung,



So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



das Sprachrohr für Treasury in Richtung Unternehmensführung,
der Prüfstand für die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen.



So bauen Sie eine starke ALM-Funktion – Der 4-Säulen-Plan für mehr Ertrag, Steuerung und Stabilität



Fazit Steuerung braucht ein Forum – und dieses heißt ALCO

Ein leistungsfähiges ALCO ist der unverzichtbare Dreh- und Angelpunkt einer starken ALM-Funktion. Es ersetzt das Silodenken durch gemeinsames Verstehen, das Berichtswesen durch Steuerung – und reaktive Nachsorge durch proaktive Gestaltung.

Wer seine ALCO-Struktur ernst nimmt, nimmt die Zukunft seiner Bilanz in die eigene Hand.

